Machine Translated by Google

THE LEAN STARTUP

How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses

ERIC RIES

Machine Translated by Google

থেলিয়ান স্টার্টআপের প্রশংসা করুন

Machine Translated by Google

থেলিয়ান স্টার্টআপের প্রশংসা করুন

“লিন স্টার্টআপ কেবল আরও সফল তৈরি করার বিষয়ে নয় উদ্যোক্তা ব্যবসা; এটা হলো আমরা তাদের কাছ থেকে কী শিখতে পারি ব্যবসাগুলি আমাদের কার্যত সবকিছু উন্নত করবে। আমি কল্পনা করি লিন সরকারি কর্মসূচিতে, স্বাস্থ্যসেবায় প্রয়োগ করা স্টার্টআপ নীতিমালা, এবং বিশ্বের বড় সমস্যা সমাধানের জন্য। এটি শেষ পর্যন্ত একটি সমাধান প্রশ্নটির উত্তরে আমরা কীভাবে আরও দ্রুত শিখতে পারি কী কাজ করে এবং যা করে না তা বাদ দাও?”

—টিম ও'রিলি, সিইও, ও'রিলি মিডিয়া

“এরিক রিস উদ্যোক্তার রহস্য উন্মোচন করেন এবং প্রকাশ করেন সাফল্যের জন্য জাদু এবং প্রতিভা অপরিহার্য উপাদান নয় বরং এমন একটি বৈজ্ঞানিক প্রক্রিয়া প্রস্তাব করে যা শেখা যায় এবং আপনি একজন স্টার্টআপ উদ্যোক্তা হোন বা কর্পোরেট হোন না কেন উদ্যোক্তা, এখানে আপনার জন্য গুরুত্বপূর্ণ শিক্ষা রয়েছে নতুন এবং অজানার দিকে অনুসন্ধান।"

—টিম ব্রাউন, সিইও, আইডিইও

"একবিংশ শতাব্দীর জন্য উদ্ভাবনের রোডম্যাপ। ধারণাগুলি"
"দ্য লিন স্টার্টআপে পরবর্তী শিল্প বিপ্লব তৈরিতে সাহায্য করবে।"

—স্টিভ ব্ল্যাঙ্ক, প্রভাষক, স্ট্যানফোর্ড বিশ্ববিদ্যালয়,
ইউসি বার্কলে হাস বিজনেস স্কুল

"প্রতিটি প্রতিষ্ঠাতা দলের আটচল্লিশ ঘন্টা থেমে পড়া উচিত"
"দ্য লিন স্টার্টআপ। সত্যি বলতে, এখনই থামুন এবং এই বইটি পড়ুন।"

—স্কটকেস, সিইও, স্টার্টআপ আমেরিকা পার্টনারশিপ

“এই বইয়ের মূল শিক্ষা হলো, স্টার্টআপগুলো বর্তমানে ঘটে—অতীত এবং ভবিষ্যতের মাঝখানে এমন এক অগোছালো জায়গা যেখানে কিছুই নেই পাওয়ারপয়েন্ট অনুসারে ঘটে। রিসের 'পড়ুন এবং প্রতিক্রিয়া জানান' পদ্ধতি এই খেলাধুলার প্রতি, বৈধ শিক্ষার প্রতি তার নিরলস মনোযোগ, 'অধ্যবসায়' এবং 'মূলনীতি'-এর মধ্যে ঘোরাফেরা করার অন্তহীন উদ্বেগ, - এই সবকিছুই উদ্যোক্তার গতিশীলতার প্রতি তার উপলব্ধির সাক্ষ্য দেয়।"

Machine Translated by Google

—জেফ্রি মুর, লেখক, ক্রসিং দ্য চ্যাসম

"আপনি যদি একজন উদ্যোক্তা হন, তাহলে এই বইটি পড়ুন। যদি আপনি একজন উদ্যোক্তা হওয়ার কথা ভাবছেন, তাহলে এই বইটি পড়ুন। যদি আপনি কেবল উদ্যোক্তা হওয়ার ব্যাপারে আগ্রহী হন, তাহলে এই বইটি পড়ুন। উদ্ভাবকদের জন্য স্টার্টিং লিন আজকের সেরা অনুশীলন। নিজের উপকার করুন এবং এই বইটি পড়ুন।"

—র‍্যান্ডিকোমিসার, টিভোর প্রতিষ্ঠাতা পরিচালক এবং সর্বাধিক বিক্রিত দ্য মঙ্ক অ্যান্ড দ্য রিডলের লেখক

"আপনি কীভাবে লিনের বহু বছরের পুরনো ধারণাগুলিকে দ্রুতগতির, উচ্চ-অনিশ্চয়তার স্টার্টআপের জগতে প্রয়োগ করবেন? এই বইটি একটি উজ্জ্বল, সু-প্রমাণিত এবং ব্যবহারিক উত্তর প্রদান করে। এটি নিশ্চিতভাবে একটি ব্যবস্থাপনা ক্লাসিক হয়ে উঠবে।"

—ডনরিনার্টসেন, লেখক, পণ্য উন্নয়নের নীতিমালা

প্রবাহ

"যদি ব্যবসাগুলিকে শুরু থেকেই গড়ে তোলা হয় এবং তাদের গ্রাহকরা আসলে কী চান তা শেখানো হয়, তাহলে কী হবে? লিন স্টার্টআপ হল কাজ কীভাবে কাজ করে সে সম্পর্কে প্রায় সবকিছু পুনর্কল্পনার ভিত্তি। শিরোনামে স্টার্টআপ শব্দটি আপনাকে বিভ্রান্ত করতে দেবেন না। এটি সকল আকারের প্রতিষ্ঠানের উদ্যোক্তাদের জন্য একটি রান্নার বই।"

—রয়বাহাত, সভাপতি, আইজিএন এন্টারটেইনমেন্ট

"লিন স্টার্টআপ হল প্রতিষ্ঠাতাদের জন্য একটি মৌলিক বিষয় যা অবশ্যই পড়তে হবে, যা তাদের কাঠামো এবং বিজ্ঞানকে সাধারণত অনানুষ্ঠানিক এবং একটি শিল্পের সাথে যুক্ত করে পণ্যের ব্যর্থতা হ্রাস করতে সক্ষম করে। এটি পণ্য-শিক্ষার ভুলগুলি এড়াতে, বৈধ শিক্ষার মাধ্যমে বাজার থেকে প্রাথমিক সংকেতগুলিকে কঠোরভাবে মূল্যায়ন করার এবং উদ্যোক্তা ব্যর্থতার সম্ভাবনা বৃদ্ধিকারী সমস্ত চ্যালেঞ্জগুলিকে অধ্যবসায় বা পিভট করার সিদ্ধান্ত নেওয়ার কার্যকর উপায় প্রদান করে।"

—নোয়াম ওয়াসারম্যান, অধ্যাপক, হার্ভার্ড বিজনেস স্কুল

"উদ্যোক্তা এবং ব্যবস্থাপনার উপর আমার পড়া সেরা এবং সবচেয়ে অন্তর্দৃষ্টিপূর্ণ নতুন বইগুলির মধ্যে একটি। হওয়া উচিত"

Machine Translated by Google
"শুধুমাত্র আমার সাথে কাজ করা উদ্যোক্তাদের জন্যই নয়, বরং বিভিন্ন শিল্পে আমার বন্ধু এবং সহকর্মীদের জন্যও পড়া আবশ্যক, যারা অনিবার্যভাবে দ্য লিন স্টার্টআপের অনেক চ্যালেঞ্জ মোকাবেলা করেছেন।"

—ইউজিন জে. হুয়াং, পার্টনার, ট্রু নর্থ ভেঞ্চার পার্টনার

“ব্যবসায়, একটি 'ঝুঁকিপূর্ণ' উদ্যোগ হল কর্মক্ষেত্রে টেকসই দক্ষতা।

এরিক রাইসের বিপ্লবী লিন স্টার্টআপ পদ্ধতি আপনার নতুন ব্যবসায়িক ধারণাকে সফল এবং টেকসই ফলাফলে নিয়ে যেতে সাহায্য করবে।

"আপনার নিজস্ব স্টার্টআপ তৈরি এবং পরিচালনা করার জন্য আপনি উদ্ভাবনী পদক্ষেপ এবং কৌশলগুলি খুঁজে পাবেন এবং অন্যদের বাস্তব জীবনের সাফল্য এবং পতন থেকে শিক্ষা নেবেন। এই বইটি এমন উদ্যোক্তাদের জন্য অবশ্যই পড়া উচিত যারা সত্যিই দুর্দান্ত কিছু শুরু করতে প্রস্তুত!"

—কেন ব্লানচার্ড, দ্য ওয়ান মিনিট ম্যানেজার® এবং দ্য ওয়ান মিনিট এন্টারপ্রেনার- এর সহ-লেখক

Machine Translated by Google

The LEAN STARTUP

How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses

Eric Ries

CROWN BUSINESS
NEW YORK

Machine Translated by Google

কপিরাইট © ২০১১ এরিক রিস কর্তৃক

সকল অধিকার সংরক্ষিত।

মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রে প্রকাশিত ক্রাউন বিজনেস, যা ক্রাউন পাবলিশিং গ্রুপের একটি ছাপ, র্যান্ডম হাউস, ইনকর্পোরেটেড, নিউ ইয়র্কের একটি বিভাগ। www.crownpublishing.com

CROWN BUSINESS একটি ট্রেডমার্ক এবং CROWN এবং Rising Sun colophon হল Random House, Inc. এর নিবন্ধিত ট্রেডমার্ক।

লাইব্রেরি অফ কংগ্রেস ক্যাটালগিং-ইন-পাবলিকেশন ডেটা

রিস, এরিক, ১৯৭৮–

দ্য লিন স্টার্টআপ / এরিক রিস। — ১ম সংস্করণ।

পৃষ্ঠা সেমি.

১. নতুন ব্যবসায়িক উদ্যোগ। ২. ভোক্তাদের পছন্দ। ৩. সাংগঠনিক কার্যকারিতা। ১. পদবী।

HD62.5.R545 ২০১১

৬৫৮.১′১—ডিসি২২ ২০১১০১২১০০

ইআইএসবিএন: ৯৭৮-০-৩০৭-৮৮৭৯১-৭

লরেন ডং-এর বইয়ের নকশা

ফ্রেড হেইনসের চিত্রকর্ম

মার্কাস গসলিং-এর জ্যাকেট ডিজাইন

v3.1 সম্পর্কে

Machine Translated by Google

তারার জন্য

Machine Translated by Google

সন্তুষ্ট

কভার

শিরোনাম পৃষ্ঠা

কপিরাইট

উৎসর্গ

ভূমিকা

প্রথম ভাগের দৃষ্টিভঙ্গি

১. শুরু করুন

২. সংজ্ঞা

দাও ৩.

শিখো ৪. পরীক্ষা করো

পার্টটু স্টিয়ার

৫. লাফ

৬. পরীক্ষা

7. পরিমাপ

৮. পিভট (অথবা অধ্যবসায়ী)

তৃতীয় অংশ ত্বরান্বিত করুন

9. ব্যাচ

১০. বৃদ্ধি করো

১১. অভিযোজন

করো ১২. উদ্ভাবন

করো ১৩. উপসংহার: অপচয় করো না ১৪.

আন্দোলনে যোগ দাও

এন্ডনোটস

প্রকাশ

Machine Translated by Google
স্বীকৃতি
লেখক সম্পর্কে

Machine Translated by Google

ভূমিকা

স যদি তুমি আগে এই কথাটা শুনে থাকো, তাহলে আমাকে বলো। মেধাবী কলেজের বাচ্চারা একটি ছাত্রাবাসে বসে ভবিষ্যৎ উদ্ভাবন করছে। সীমানা অবহেলা করে, নতুন প্রযুক্তি এবং তারুণ্যের উদ্যমে সমৃদ্ধ, তারা শূন্য থেকে একটি নতুন কোম্পানি গড়ে তোলে। তাদের প্রাথমিক সাফল্য তাদের অর্থ সংগ্রহ করতে এবং বাজারে একটি আশ্চর্যজনক নতুন পণ্য আনতে সাহায্য করে। তারা তাদের বন্ধুদের নিয়োগ করে, একটি সুপারস্টার দল তৈরি করে এবং বিশ্বকে তাদের থামানোর জন্য সাহস দেয়।

দশ বছর এবং বেশ কয়েকটি স্টার্টআপ আগে, আমিই ছিলাম, আমার প্রথম কোম্পানি তৈরি করছিলাম। আমার বিশেষ করে সেই সময়ের একটি মুহূর্ত মনে আছে: যখন আমি বুঝতে পারি যে আমার কোম্পানি ব্যর্থ হতে চলেছে। আমার সহ-প্রতিষ্ঠাতা এবং আমি তখন একেবারে শেষের দিকে। ডট-কমের বুদবুদ ফেটে গিয়েছিল, এবং আমরা আমাদের সমস্ত অর্থ ব্যয় করেছিলাম। আমরা আরও মূলধন সংগ্রহের জন্য মরিয়া চেষ্টা করেছিলাম, কিন্তু পারিনি। এটি হলিউডের কোনও সিনেমার ব্রেকআপের দৃশ্যের মতো ছিল: বৃষ্টি হচ্ছিল, এবং আমরা রাস্তায় তর্ক করছিলাম। আমরা কোথায় যাব তা নিয়েও একমত হতে পারিনি, এবং তাই আমরা রাগে আলাদা হয়ে গেলাম, বিপরীত দিকে যাচ্ছিলাম। আমাদের কোম্পানির ব্যর্থতার রূপক হিসেবে, বৃষ্টিতে হারিয়ে যাওয়া এবং আলাদা হয়ে যাওয়া আমাদের দুজনের এই চিত্রটি নিখুঁত।

এটা একটা বেদনাদায়ক স্মৃতি। কোম্পানিটি এরপর মাসের পর মাস ধরে লম্পট ছিল, কিন্তু আমাদের পরিস্থিতি ছিল আশাহীন। সেই সময় মনে হচ্ছিল আমরা সবকিছু ঠিকঠাক করছি: আমাদের কাছে একটি দুর্দান্ত পণ্য, একটি দুর্দান্ত দল, আশ্চর্যজনক প্রযুক্তি এবং সঠিক সময়ে সঠিক ধারণা ছিল। এবং আমরা সত্যিই কিছু একটা করার চেষ্টা করছিলাম। আমরা কলেজের বাচ্চাদের জন্য অনলাইন প্রোল তৈরি করার একটি উপায় তৈরি করছিলাম যাতে তারা নিয়োগকর্তাদের সাথে ভাগ করে নিতে পারে। উফ। কিন্তু একটি প্রতিশ্রুতিশীল ধারণা থাকা সত্ত্বেও, আমরা প্রথম দিন থেকেই ধ্বংসের মুখোমুখি হয়েছিলাম, কারণ আমরা জানতাম না যে আমাদের কীভাবে নতুন ব্যবসা শুরু করতে হবে।

Machine Translated by Google
আমাদের পণ্যের অন্তর্দৃষ্টি একটি দুর্দান্ত কোম্পানি সম্পর্কে।

যদি তুমি কখনো এমন ব্যর্থতার সম্মুখীন না হও, তাহলে সেই অনুভূতি বর্ণনা করা কঠিন। মনে হচ্ছে যেন পৃথিবী তোমার নিচ থেকে নেমে আসছে। তুমি বুঝতে পারছো যে তুমি প্রতারিত হয়েছো। পত্রিকার গল্পগুলো মিথ্যা: কঠোর পরিশ্রম এবং অধ্যবসায় সাফল্যের দিকে নিয়ে যায় না। আরও খারাপ, কর্মচারী, বন্ধুবান্ধব এবং পরিবারকে তুমি যে অসংখ্য, অসংখ্য, অসংখ্য প্রতিশ্রুতি দিয়েছো তা সত্যি হবে না। যারা একা বেরিয়ে আসার জন্য তোমাকে বোকা ভেবেছিলো তারা সবাই সঠিক প্রমাণিত হবে।

এটা এমনভাবে হওয়ার কথা ছিল না। ম্যাগাজিন এবং সংবাদপত্রে, ব্লকবাস্টার সিনেমায় এবং অসংখ্য ব্লগে, আমরা সফল উদ্যোক্তাদের মন্ত্র শুনতে পাই: দৃঢ় সংকল্প, মেধা, দুর্দান্ত সময় এবং সর্বোপরি একটি দুর্দান্ত পণ্যের মাধ্যমে, আপনিও খ্যাতি এবং ভাগ্য অর্জন করতে পারেন।

এই গল্পটি আমাদের কাছে পৌঁছে দেওয়ার জন্য একটি পৌরাণিক কাহিনী তৈরির শিল্প কঠোর পরিশ্রম করছে, কিন্তু আমি বিশ্বাস করতে শুরু করেছি যে গল্পটি মিথ্যা, নির্বাচনের পক্ষপাতিত্ব এবং বাস্তবের পরে যুক্তিসঙ্গতকরণের ফল। প্রকৃতপক্ষে, শত শত উদ্যোক্তার সাথে কাজ করার পর, আমি নিজেই দেখেছি যে প্রায়শই একটি আশাব্যঞ্জক শুরু ব্যর্থতার দিকে নিয়ে যায়। ভয়াবহ বাস্তবতা হল যে বেশিরভাগ স্টার্টআপ ব্যর্থ হয়। বেশিরভাগ নতুন পণ্য সফল হয় না। বেশিরভাগ নতুন উদ্যোগ তাদের সম্ভাবনার সাথে খাপ খায় না।

তবুও অধ্যবসায়, সৃজনশীল প্রতিভা এবং কঠোর পরিশ্রমের গল্প টিকে আছে। কেন এটি এত জনপ্রিয়? আমার মনে হয় আধুনিক কালের এই ধনী-ধনী গল্পটিতে গভীরভাবে আকর্ষণীয় কিছু আছে। যদি আপনার সঠিক স্টুডিও থাকে তবে সাফল্য অনিবার্য বলে মনে হয়। এর অর্থ হল, জাগতিক বিবরণ, বিরক্তিকর স্টুডিও, ছোট ছোট ব্যক্তিগত পছন্দগুলি কোনও ব্যাপার নয়। যদি আমরা এটি তৈরি করি, তবে সেগুলি আসবেই। যখন আমরা ব্যর্থ হই, যেমন আমাদের অনেকেই করে, তখন আমাদের একটি তৈরি অজুহাত থাকে: আমাদের সঠিক স্টুডিও ছিল না। আমরা যথেষ্ট দূরদর্শী ছিলাম না অথবা সঠিক সময়ে সঠিক জায়গায় ছিলাম না।

দশ বছরেরও বেশি সময় ধরে একজন উদ্যোক্তা হিসেবে কাজ করার পর, আমি এই ধরণের চিন্তাভাবনা প্রত্যাখ্যান করতে বাধ্য হয়েছি। আমার নিজের সাফল্য এবং ব্যর্থতা এবং আরও অনেকের সাফল্য থেকে আমি শিখেছি যে, একঘেয়েমিই সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ। স্টার্টআপের সাফল্য ভালো জিন বা সঠিক সময়ে সঠিক জায়গায় থাকার ফলাফল নয়। সঠিক প্রক্রিয়া অনুসরণ করে স্টার্টআপের সাফল্য অর্জন করা সম্ভব, যার অর্থ

Machine Translated by Google
শেখা যায়, যার অর্থ শেখানো যায়।

উদ্যোক্তা হলো এক ধরণের ব্যবস্থাপনা। না, তুমি ভুল পড়োনি। উদ্যোক্তা এবং ব্যবস্থাপনা এই দুটি শব্দের সাথে আমাদের সম্পূর্ণ ভিন্ন সম্পর্ক রয়েছে। সম্প্রতি, মনে হচ্ছে একটি শান্ত, উদ্ভাবনী এবং উত্তেজনাপূর্ণ এবং অন্যটি নিস্তেজ, গুরুতর এবং নীরস। এই পূর্ব ধারণাগুলি অতিক্রম করার সময় এসেছে।

আমি তোমাদের দ্বিতীয় একটি স্টার্টআপের গল্প বলি। এটা ২০০৪ সাল, এবং প্রতিষ্ঠাতাদের একটি দল সবেমাত্র একটি নতুন কোম্পানি শুরু করেছে। তাদের আগের কোম্পানিটি প্রকাশ্যে খুব ব্যর্থ হয়েছিল। তাদের বিশ্বাসযোগ্যতা সর্বকালের সর্বনিম্ন পর্যায়ে। তাদের একটি বিশাল দৃষ্টিভঙ্গি রয়েছে: অবতার নামক একটি নতুন প্রযুক্তি ব্যবহার করে মানুষের যোগাযোগের ধরণ পরিবর্তন করা (মনে রাখবেন, এটি জেমস ক্যামেরনের ব্লকবাস্টার সিনেমার আগে ছিল)। তারা উইল হার্ভে নামে একজন স্বপ্নদ্রষ্টাকে অনুসরণ করছে, যিনি একটি আকর্ষণীয় ছবি আঁকেন: লোকেরা তাদের বন্ধুদের সাথে যোগাযোগ করে, অনলাইনে আড্ডা দেয়, অবতার ব্যবহার করে তাদের ঘনিষ্ঠ সংযোগ এবং নিরাপদ গোপনীয়তার সংমিশ্রণ দেয়। আরও ভাল, এই অবতারদের তাদের ডিজিটাল জীবনকে আকৃষ্ট করার জন্য প্রয়োজনীয় সমস্ত পোশাক, আসবাবপত্র এবং আনুষাঙ্গিক তৈরি করার পরিবর্তে, গ্রাহকদের সেই জিনিসগুলি তৈরি করার জন্য তালিকাভুক্ত করা হবে এবং একে অপরের কাছে বিক্রি করা হবে।

তাদের সামনে প্রকৌশলগত চ্যালেঞ্জ বিশাল: ভার্চুয়াল জগৎ তৈরি করা, ব্যবহারকারী-উত্পাদিত সামগ্রী, একটি অনলাইন বাণিজ্য ইঞ্জিন, ক্ষুদ্র অর্থপ্রদান, এবং—সর্বশেষে কিন্তু কম গুরুত্বপূর্ণ নয়—ত্রিমাত্রিক অবতার প্রযুক্তি যা যে কারও পিসিতে চলতে পারে।

আমিও এই দ্বিতীয় গল্পে আছি। আমি এই কোম্পানির একজন সহ-প্রতিষ্ঠাতা এবং প্রধান প্রযুক্তি কর্মকর্তা, যার নাম IMVU। আমাদের ক্যারিয়ারের এই পর্যায়ে, আমার সহ-প্রতিষ্ঠাতা এবং আমি নতুন ভুল করার জন্য দৃঢ়প্রতিজ্ঞ।
আমরা সবকিছুই ভুল করি: আমাদের প্রযুক্তি নিখুঁত করার জন্য বছরের পর বছর ব্যয় করার পরিবর্তে, আমরা একটি ন্যূনতম কার্যকর পণ্য তৈরি করি, একটি প্রাথমিক পণ্য যা ভয়ানক, বাগ এবং ক্র্যাশ-আপনার-কম্পিউটার-হ্যাঁ-সত্যিই স্থিতিশীলতার সমস্যায় পূর্ণ। তারপর আমরা এটি প্রস্তুত হওয়ার অনেক আগেই গ্রাহকদের কাছে পাঠিয়ে দিই। এবং আমরা এর জন্য অর্থ চার্জ করি। প্রাথমিক গ্রাহকদের সুরক্ষিত করার পরে, আমরা ক্রমাগত পণ্যটি পরিবর্তন করি - ঐতিহ্যবাহী মানদণ্ড অনুসারে খুব দ্রুত - প্রতিদিন কয়েক ডজন বার আমাদের পণ্যের নতুন সংস্করণ পাঠাই।

সেই প্রথম দিকের দিনগুলিতে আমাদের সত্যিই গ্রাহক ছিল—সত্যিকারের দূরদর্শী প্রাথমিক গ্রহণকারীরা—এবং আমরা প্রায়শই তাদের সাথে কথা বলতাম এবং তাদের চাহিদা জানতে চাইতাম

Machine Translated by Google
প্রতিক্রিয়া। কিন্তু আমরা দৃঢ়ভাবে তাদের কথামতো কাজ করিনি। আমরা তাদের মতামতকে আমাদের পণ্য এবং সামগ্রিক দৃষ্টিভঙ্গি সম্পর্কে তথ্যের একমাত্র উৎস হিসেবে দেখেছি। আসলে, আমাদের গ্রাহকদের ইচ্ছা পূরণের চেয়ে তাদের উপর পরীক্ষা-নিরীক্ষা চালানোর সম্ভাবনা অনেক বেশি ছিল।

ঐতিহ্যবাহী ব্যবসায়িক চিন্তাভাবনা বলে যে এই পদ্ধতিটি কাজ করা উচিত নয়, কিন্তু এটি কাজ করে, এবং আপনাকে আমার কথা মেনে নিতে হবে না। আপনি এই বইটি জুড়ে দেখতে পাবেন, IMVU-তে আমরা যে পদ্ধতিটি চালু করেছি তা বিশ্বজুড়ে উদ্যোক্তাদের একটি নতুন আন্দোলনের ভিত্তি হয়ে উঠেছে। এটি লিন ম্যানুফ্যাকচারিং, ডিজাইন চিন্তাভাবনা, গ্রাহক উন্নয়ন এবং অ্যাজাইল ডেভেলপমেন্ট সহ অনেক পূর্ববর্তী ব্যবস্থাপনা এবং পণ্য উন্নয়ন ধারণার উপর ভিত্তি করে তৈরি। এটি ক্রমাগত উদ্ভাবন তৈরির জন্য একটি নতুন পদ্ধতির প্রতিনিধিত্ব করে। এটিকে লিন স্টার্টআপ বলা হয়।

ব্যবসায়িক কৌশল, ব্যবসায়ী নেতাদের মূল বৈশিষ্ট্য এবং পরবর্তী বড় বিষয় চিহ্নিত করার উপায় সম্পর্কে লেখা অসংখ্য বই সত্ত্বেও, উদ্ভাবকরা এখনও তাদের ধারণাগুলিকে বাস্তবে রূপ দিতে লড়াই করেন। এই হতাশাই আমাদের IMVU-তে একটি আমূল নতুন পদ্ধতির চেষ্টা করতে পরিচালিত করেছিল, যার বৈশিষ্ট্য ছিল অত্যন্ত দ্রুত সময় চক্র, গ্রাহকরা কী চান তার উপর মনোযোগ (তাদের জিজ্ঞাসা না করে) এবং সিদ্ধান্ত নেওয়ার জন্য একটি বৈজ্ঞানিক পদ্ধতি।

লিন স্টার্টআপের উৎপত্তি

আমি সেইসব মানুষদের মধ্যে একজন যারা কম্পিউটার প্রোগ্রামিং করে বড় হয়েছি, এবং তাই উদ্যোক্তা এবং ব্যবস্থাপনা সম্পর্কে চিন্তাভাবনার আমার যাত্রা একটি জটিল পথ বেছে নিয়েছে। আমি সবসময় আমার শিল্পের পণ্য উন্নয়নের দিকে কাজ করেছি; আমার অংশীদার এবং বসরা ছিলেন পরিচালক বা বিপণনকারী, এবং আমার সহকর্মীরা ইঞ্জিনিয়ারিং এবং অপারেশনে কাজ করেছিলেন। আমার কর্মজীবন জুড়ে, আমি এমন পণ্যগুলিতে অবিশ্বাস্যভাবে কঠোর পরিশ্রম করার অভিজ্ঞতা অর্জন করেছি যা শেষ পর্যন্ত বাজারে ব্যর্থ হয়েছিল।

প্রথমে, মূলত আমার পটভূমির কারণে, আমি এগুলিকে প্রযুক্তিগত সমস্যা হিসাবে দেখেছি যার জন্য প্রযুক্তিগত সমাধানের প্রয়োজন: উন্নত স্থাপত্য, একটি উন্নত প্রকৌশল প্রক্রিয়া, উন্নত শৃঙ্খলা, মনোযোগ, অথবা

Machine Translated by Google
পণ্যের দৃষ্টিভঙ্গি। এই কথিত ভুলগুলো আরও ব্যর্থতার দিকে পরিচালিত করেছিল। তাই আমি আমার হাতের কাছে যা পাচ্ছিলাম তা পড়েছি এবং সিলিকন ভ্যালির কিছু শীর্ষস্থানীয় ব্যক্তিত্বকে আমার পরামর্শদাতা হিসেবে পেয়ে ধন্য হয়েছি। যখন আমি IMVU-এর সহ-প্রতিষ্ঠাতা হয়েছিলাম, তখন কীভাবে একটি কোম্পানি তৈরি করতে হয় সে সম্পর্কে নতুন ধারণার জন্য আমি ক্ষুধার্ত ছিলাম।

আমি ভাগ্যবান যে সহ-প্রতিষ্ঠাতাদের পেয়েছিলাম যারা নতুন পদ্ধতি নিয়ে পরীক্ষা-নিরীক্ষা করতে ইচ্ছুক ছিলেন। ঐতিহ্যবাহী চিন্তাভাবনার ব্যর্থতায় তারাও বিরক্ত হয়েছিলেন - যেমন আমি ছিলাম। এছাড়াও, আমরা ভাগ্যবান যে স্টিভ ব্ল্যাঙ্ককে একজন বিনিয়োগকারী এবং উপদেষ্টা হিসেবে পেয়েছিলাম। ২০০৪ সালে, স্টিভ সবেমাত্র একটি নতুন ধারণা প্রচার শুরু করেছিলেন: একটি স্টার্টআপের ব্যবসা এবং বিপণন কার্যাবলীকে ইঞ্জিনিয়ারিং এবং পণ্য উন্নয়নের মতোই গুরুত্বপূর্ণ বিবেচনা করা উচিত এবং তাই তাদের পরিচালনার জন্য সমানভাবে কঠোর পদ্ধতির দাবিদার। তিনি এই পদ্ধতিটিকে গ্রাহক উন্নয়ন বলেছিলেন এবং এটি একজন উদ্যোক্তা হিসাবে আমার দৈনন্দিন কাজের জন্য অন্তর্দৃষ্টি এবং নির্দেশনা প্রদান করেছিল।

ইতিমধ্যে, আমি আগে উল্লেখ করা কিছু অপ্রচলিত পদ্ধতি ব্যবহার করে IMVU-এর পণ্য উন্নয়ন দল তৈরি করছিলাম।
আমার কর্মজীবনে আমি যে ঐতিহ্যবাহী পণ্য উন্নয়ন তত্ত্বের উপর প্রশিক্ষণ পেয়েছিলাম তার বিপরীতে, এই পদ্ধতিগুলি অর্থবহ ছিল না, তবুও আমি সরাসরি দেখতে পাচ্ছিলাম যে এগুলি কাজ করছে। নতুন কর্মচারী, বিনিয়োগকারী এবং অন্যান্য কোম্পানির প্রতিষ্ঠাতাদের কাছে এই পদ্ধতিগুলি ব্যাখ্যা করতে আমার অনেক কষ্ট করতে হয়েছিল। আমাদের কাছে সেগুলি বর্ণনা করার জন্য একটি সাধারণ ভাষা এবং সেগুলি বোঝার জন্য সুনির্দিষ্ট নীতির অভাব ছিল।

আমি বাইরের উদ্যোক্তাদের ধারণা খুঁজতে শুরু করি যা আমার অভিজ্ঞতাকে অর্থবহ করে তুলতে সাহায্য করতে পারে। আমি অন্যান্য শিল্প, বিশেষ করে উৎপাদন, যেখান থেকে ব্যবস্থাপনার বেশিরভাগ আধুনিক তত্ত্ব উদ্ভূত হয়, সেগুলি অধ্যয়ন করতে শুরু করি। আমি লিন ম্যানুফ্যাকচারিং অধ্যয়ন করি, যা জাপানে টয়োটা উৎপাদন ব্যবস্থার মাধ্যমে উদ্ভূত একটি প্রক্রিয়া, যা ভৌত পণ্য উৎপাদন সম্পর্কে চিন্তাভাবনার একটি সম্পূর্ণ নতুন উপায়। আমি দেখতে পাই যে লিন ম্যানুফ্যাকচারিং থেকে ধারণাগুলিকে আমার নিজস্ব উদ্যোক্তা চ্যালেঞ্জগুলিতে প্রয়োগ করার মাধ্যমে - কিছু পরিবর্তন এবং পরিবর্তন সহ - আমি সেগুলিকে অর্থবহ করার জন্য একটি কাঠামোর সূচনা করেছি।

এই চিন্তাধারাটি লিন স্টার্টআপে বিকশিত হয়েছিল:
উদ্ভাবনের প্রক্রিয়ায় দুর্বল চিন্তাভাবনার প্রয়োগ।
IMVU অসাধারণ সাফল্য অর্জন করেছে। IMVU গ্রাহকরা

Machine Translated by Google
৬০ মিলিয়নেরও বেশি অবতার তৈরি করেছে। এটি একটি প্রোটেবল কোম্পানি যার বার্ষিক আয় ২০১১ সালে ৫০ মিলিয়ন ডলারেরও বেশি, ক্যালিফোর্নিয়ার মাউন্টেন ভিউতে অবস্থিত আমাদের বর্তমান অঞ্চলে শতাধিক লোক নিয়োগ করেছে। IMVU-এর ভার্চুয়াল পণ্য ক্যাটালগ—যা বহু বছর আগে খুব ঝুঁকিপূর্ণ বলে মনে হয়েছিল—এখন এতে ৬০ মিলিয়নেরও বেশি আইটেম রয়েছে; প্রতিদিন ৭,০০০-এরও বেশি আইটেম যুক্ত হয়, প্রায় সবই গ্রাহকদের দ্বারা তৈরি।

IMVU-এর সাফল্যের ফলে, অন্যান্য স্টার্টআপ এবং ভেঞ্চার ক্যাপিটালিস্টরা আমার কাছে পরামর্শ চাইতে শুরু করে। যখন আমি IMVU-তে আমার অভিজ্ঞতা বর্ণনা করতাম, তখন প্রায়শই আমাকে ফাঁকা দৃষ্টিতে তাকাতে হত অথবা চরম সন্দেহের মুখোমুখি হতে হত। সবচেয়ে সাধারণ উত্তর ছিল "এটা কখনোই কাজ করতে পারে না!"
প্রচলিত চিন্তাভাবনার মুখে আমার অভিজ্ঞতা এতটাই তীব্র যে, বেশিরভাগ মানুষ, এমনকি সিলিকন ভ্যালির উদ্ভাবনী কেন্দ্রেও, এটি নিয়ে মাথা ঘামাতে পারেনি।

তারপর আমি প্রথমে "স্টার্টআপ লেসনস লার্নড" নামে একটি ব্লগে লিখতে শুরু করি এবং সম্মেলনে এবং কোম্পানি, স্টার্টআপ এবং ভেঞ্চার ক্যাপিটালিস্টদের কাছে কথা বলতে শুরু করি - যারা শুনতে আগ্রহী। আমার অন্তর্দৃষ্টি রক্ষা এবং ব্যাখ্যা করার জন্য এবং অন্যান্য লেখক, চিন্তাবিদ এবং উদ্যোক্তাদের সহযোগিতায়, আমার কাছে লিন স্টার্টআপের তত্ত্বটি পুনর্নবীকরণ এবং বিকাশ করার সুযোগ ছিল এর প্রাথমিক সূচনা ছাড়িয়ে। আমার আশা ছিল আমার চারপাশে যে বিশাল অপচয় দেখেছি তা দূর করার উপায় খুঁজে বের করা: স্টার্টআপগুলি এমন পণ্য তৈরি করে যা কেউ চায়নি, তাক থেকে নতুন পণ্য টেনে নিয়ে যায়, অগণিত স্বপ্ন অবাস্তব হয়।

অবশেষে, লিন স্টার্টআপ ধারণাটি একটি বিশ্বব্যাপী আন্দোলনে পরিণত হয়। উদ্যোক্তারা লিন স্টার্টআপ ধারণাগুলি নিয়ে আলোচনা এবং প্রয়োগ করার জন্য স্থানীয়ভাবে ব্যক্তিগতভাবে দল গঠন করতে শুরু করেন। এখন বিশ্বের শতাধিক শহরে অনুশীলনের জন্য সংগঠিত সম্প্রদায় রয়েছে।1 আমার ভ্রমণ আমাকে বিভিন্ন দেশ এবং মহাদেশে নিয়ে গেছে।

সর্বত্রই আমি একটি নতুন উদ্যোক্তা নবজাগরণের লক্ষণ দেখেছি। লিন স্টার্টআপ আন্দোলন উদ্যোক্তাদের নতুন প্রজন্মের প্রতিষ্ঠাতাদের কাছে সহজলভ্য করে তুলছে যারা সফল কোম্পানি তৈরির নতুন ধারণার জন্য ক্ষুধার্ত।

যদিও আমার পটভূমি হল উচ্চ-প্রযুক্তিগত সফ্টওয়্যার উদ্যোক্তাদের ক্ষেত্রে, আন্দোলনটি এর বাইরেও অনেক এগিয়েছে

Machine Translated by Google
শিকড়। হাজার হাজার উদ্যোক্তা প্রতিটি সম্ভাব্য শিল্পে লিন স্টার্টআপ নীতিগুলি কাজে লাগাচ্ছেন। আমি সকল আকারের কোম্পানিতে, বিভিন্ন শিল্পে, এমনকি সরকারেও উদ্যোক্তাদের সাথে কাজ করার সুযোগ পেয়েছি। এই যাত্রা আমাকে এমন জায়গায় নিয়ে গেছে যা আমি কখনও কল্পনাও করিনি, বিশ্বের সবচেয়ে অভিজাত ভেঞ্চার ক্যাপিটালিস্ট থেকে শুরু করে ফরচুন ৫০০ বোর্ডরুম, পেন্টাগন পর্যন্ত।

কোনও মিটিংয়ে আমি সবচেয়ে বেশি নার্ভাস ছিলাম যখন আমি মার্কিন সেনাবাহিনীর প্রধান তথ্য কর্মকর্তার কাছে লিন স্টার্টআপ নীতিগুলি ব্যাখ্যা করার চেষ্টা করছিলাম, যিনি একজন তিন তারকা জেনারেল (রেকর্ডের জন্য, তিনি নতুন ধারণার প্রতি অত্যন্ত উন্মুক্ত ছিলেন, এমনকি আমার মতো একজন বেসামরিক ব্যক্তির কাছ থেকেও)।

খুব শীঘ্রই আমি বুঝতে পারলাম যে এখন পুরো সময়ের জন্য লিন স্টার্টআপ আন্দোলনের উপর মনোযোগ দেওয়ার সময় এসেছে। আমার লক্ষ্য: বিশ্বব্যাপী নতুন উদ্ভাবনী পণ্যের সাফল্যের হার উন্নত করা। ফলাফল হল আপনি যে বইটি পড়ছেন।

লিন স্টার্টআপ পদ্ধতি

এটি উদ্যোক্তাদের এবং তাদের জবাবদিহি করার জন্য যারা একটি বই। লিন স্টার্টআপের মূলনীতিগুলি, যা এই বইয়ের তিনটি অংশকেই তথ্য প্রদান করে, নিম্নরূপ:

১. উদ্যোক্তারা সর্বত্র আছেন। স্টার্টআপে থাকার জন্য আপনাকে গ্যারেজে কাজ করতে হবে না। উদ্যোক্তা ধারণার মধ্যে এমন যে কেউ অন্তর্ভুক্ত যারা আমার মতে স্টার্টআপের মধ্যে কাজ করে: একটি মানবিক প্রতিষ্ঠান যা চরম অনিশ্চয়তার পরিস্থিতিতে নতুন পণ্য এবং পরিষেবা তৈরি করার জন্য ডিজাইন করা হয়েছে। এর অর্থ হল উদ্যোক্তারা সর্বত্র আছেন এবং লিন স্টার্টআপ পদ্ধতি যেকোনো আকারের কোম্পানিতে, এমনকি একটি খুব বড় উদ্যোগেও, যেকোনো সেক্টর বা শিল্পে কাজ করতে পারে।

২. উদ্যোক্তা হলো ব্যবস্থাপনা। একটি স্টার্টআপ হলো একটি প্রতিষ্ঠান, কেবল একটি পণ্য নয়, এবং তাই এর জন্য একটি নতুন ধরণের ব্যবস্থাপনার প্রয়োজন, বিশেষ করে এর চরম অনিশ্চয়তার প্রেক্ষাপটের সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। আসলে, আমি পরে যেমন যুক্তি দেব, আমি বিশ্বাস করি "উদ্যোক্তা" কে একটি

Machine Translated by Google
ভবিষ্যতের প্রবৃদ্ধির জন্য উদ্ভাবনের উপর নির্ভরশীল সকল আধুনিক কোম্পানিতে চাকরির পদবি।

৩. বৈধ শিক্ষা। স্টার্টআপগুলি কেবল শিক্ষা, অর্থ উপার্জন, এমনকি গ্রাহকদের সেবা প্রদানের জন্যই অস্তিত্ব রাখে না। তারা একটি টেকসই ব্যবসা কীভাবে গড়ে তুলতে হয় তা শেখার জন্যই অস্তিত্ব রাখে। এই শিক্ষাকে বৈজ্ঞানিকভাবে যাচাই করা যেতে পারে ঘন ঘন পরীক্ষা-নিরীক্ষা চালিয়ে যা উদ্যোক্তাদের তাদের দৃষ্টিভঙ্গির প্রতিটি উপাদান পরীক্ষা করার সুযোগ দেয়।

৪. বিল্ড-মেজার-শেখা। একটি স্টার্টআপের মৌলিক কাজ হলো ধারণাগুলিকে পণ্যে রূপান্তর করা, গ্রাহকদের প্রতিক্রিয়া পরিমাপ করা এবং তারপর শিখতে হবে যে পিভট করতে হবে নাকি অধ্যবসায় করতে হবে। সমস্ত সফল স্টার্টআপ প্রক্রিয়াগুলিকে সেই প্রতিক্রিয়া লুপকে ত্বরান্বিত করার জন্য প্রস্তুত করা উচিত।

৫. উদ্ভাবনী হিসাবরক্ষণ। উদ্যোক্তাদের ফলাফল উন্নত করতে এবং উদ্ভাবকদের জবাবদিহি করতে, আমাদের এই বিরক্তিকর বিষয়ের উপর মনোযোগ দিতে হবে: অগ্রগতি কীভাবে পরিমাপ করা যায়, মাইলফলক কীভাবে স্থাপন করা যায় এবং কীভাবে কাজকে অগ্রাধিকার দেওয়া যায়। এর জন্য স্টার্টআপগুলির জন্য এবং তাদের জবাবদিহি করার জন্য যারা কাজ করে তাদের জন্য একটি নতুন ধরণের হিসাবরক্ষণ প্রয়োজন।

কেন স্টার্টআপগুলি ব্যর্থ হয়

আমরা যেখানেই তাকাই না কেন স্টার্টআপগুলি এত খারাপভাবে ব্যর্থ হচ্ছে?

প্রথম সমস্যা হলো, ভালো পরিকল্পনা, দৃঢ় কৌশল এবং পুঙ্খানুপুঙ্খ বাজার গবেষণার আকর্ষণ। আগের যুগে, এই জিনিসগুলি সম্ভাব্য সাফল্যের সূচক ছিল। স্টার্টআপগুলিতেও এগুলি প্রয়োগ করার প্রবল প্রলোভন ছিল, কিন্তু এটি কাজ করে না, কারণ স্টার্টআপগুলি অত্যধিক অনিশ্চয়তার সাথে কাজ করে। স্টার্টআপগুলি এখনও জানে না যে তাদের গ্রাহক কে বা তাদের পণ্য কী হওয়া উচিত। পৃথিবী যত অনিশ্চিত হয়ে উঠছে, ভবিষ্যতের ভবিষ্যদ্বাণী করা তত কঠিন হয়ে উঠছে। পুরানো ব্যবস্থাপনা পদ্ধতিগুলি কাজ করার জন্য উপযুক্ত নয়।

পরিকল্পনা এবং পূর্বাভাস কেবল তখনই সঠিক হয় যখন একটি দীর্ঘ, স্থিতিশীল পরিচালনার ইতিহাস এবং তুলনামূলকভাবে স্থিতিশীল পরিবেশের উপর ভিত্তি করে।

Machine Translated by Google
কোনটিই নেই।

দ্বিতীয় সমস্যা হলো, ঐতিহ্যবাহী ব্যবস্থাপনা এই সমস্যার সমাধান করতে ব্যর্থ হওয়ার পর, কিছু উদ্যোক্তা এবং বিনিয়োগকারী হাত তুলে "জাস্ট ডু ইট" স্টার্টআপ স্কুল গ্রহণ করেছেন। এই স্কুল বিশ্বাস করে যে যদি ব্যবস্থাপনা সমস্যা হয়, তাহলে বিশৃঙ্খলাই এর সমাধান। দুর্ভাগ্যবশত, আমি নিজেই প্রমাণ করতে পারি, এটিও কাজ করে না।

এটা ভাবাটা হয়তো অস্বভাবিক মনে হতে পারে যে, স্টার্টআপের মতো বিঘ্নকারী, উদ্ভাবনী এবং বিশৃঙ্খল কিছু পরিচালনা করা যেতে পারে, অথবা সঠিকভাবে বলতে গেলে, পরিচালনা করতে হবে। বেশিরভাগ মানুষ প্রক্রিয়া এবং ব্যবস্থাপনাকে একঘেয়ে এবং একঘেয়ে মনে করে, যেখানে স্টার্টআপগুলি গতিশীল এবং উত্তেজনাপূর্ণ। কিন্তু আসলে যা উত্তেজনাপূর্ণ তা হল স্টার্টআপগুলিকে সফল হতে এবং বিশ্বকে পরিবর্তন করতে দেখা। এই নতুন উদ্যোগগুলিতে মানুষ যে আবেগ, শক্তি এবং দৃষ্টিভঙ্গি নিয়ে আসে তা এত মূল্যবান সম্পদ যা নষ্ট করা যায় না। আমরা পারি—

এবং আরও ভালো করতে হবে। এই বইটি কীভাবে।

Machine Translated by Google

এই বইটি কীভাবে সংগঠিত হয়েছে

এই বইটি তিনটি ভাগে বিভক্ত: "ভিশন," "স্টিয়ার," এবং "অ্যাক্সিলারেট।"

"ভিশন" উদ্যোক্তা ব্যবস্থাপনার একটি নতুন শাখার জন্য যুক্তি তৈরি করে। আমি উদ্যোক্তা কে তা চিহ্নিত করি, একটি স্টার্টআপকে চিহ্নিত করি এবং স্টার্টআপগুলি অগ্রগতি করছে কিনা তা পরিমাপ করার জন্য একটি নতুন উপায় তৈরি করি, যাকে বলা হয় বৈধ শিক্ষা। এই শিক্ষা অর্জনের জন্য, আমরা দেখব যে স্টার্টআপগুলি - গ্যারেজে বা কোনও উদ্যোগের ভিতরে - একটি টেকসই...

ব্যবসা।

"স্টিয়ার" লিন স্টার্টআপ পদ্ধতিতে বিস্তারিতভাবে আলোচনা করে, মূল বিল্ড-মেজার-লার্ন ফিডব্যাক লুপের মাধ্যমে একটি বড় মোড় দেখায়।
কঠোর পরীক্ষার জন্য আহ্বান জানানো বিশ্বাসের উপর ভিত্তি করে তৈরি অনুমানগুলি দিয়ে শুরু করে, আপনি শিখবেন কীভাবে সেই অনুমানগুলি পরীক্ষা করার জন্য একটি ন্যূনতম কার্যকর পণ্য তৈরি করতে হয়, আপনি অগ্রগতি করছেন কিনা তা মূল্যায়নের জন্য একটি নতুন অ্যাকাউন্টিং সিস্টেম এবং পিভট (এক পা মাটিতে নোঙর করে পথ পরিবর্তন করা) বা অধ্যবসায় করার সিদ্ধান্ত নেওয়ার একটি পদ্ধতি।

“Accelerate”-এ আমরা এমন কৌশলগুলি অন্বেষণ করব যা Lean Startups-কে Build-Measure-Learn ফিডব্যাক লুপের মাধ্যমে যত দ্রুত সম্ভব দ্রুত গতিতে এগিয়ে যেতে সক্ষম করে, এমনকি যখন তারা স্কেলও করে। আমরা Lean Manufacturing ধারণাগুলি অন্বেষণ করব যা স্টার্টআপগুলির ক্ষেত্রেও প্রযোজ্য, যেমন ছোট ব্যাচের শক্তি। আমরা সাংগঠনিক নকশা, পণ্যগুলি কীভাবে বৃদ্ধি পায় এবং প্রবাদবাক্যের গ্যারেজের বাইরেও, এমনকি বিশ্বের বৃহত্তম কোম্পানিগুলির মধ্যেও Lean Startup নীতিগুলি কীভাবে প্রয়োগ করা যায় তা নিয়েও আলোচনা করব।

ব্যবস্থাপনার দ্বিতীয় শতাব্দী

একটি সমাজ হিসেবে, আমাদের কাছে বৃহৎ কোম্পানি পরিচালনার জন্য প্রমাণিত কৌশল রয়েছে এবং আমরা ভৌত পণ্য তৈরির সর্বোত্তম অনুশীলনগুলি জানি। কিন্তু যখন স্টার্টআপ এবং উদ্ভাবনের কথা আসে, তখন আমরা এখনও অন্ধকারে লক্ষ্য রাখছি। আমরা "মহান" লক্ষ্যের পিছনে ছুটছি, দৃষ্টিভঙ্গির উপর নির্ভর করছি।

Machine Translated by Google
"যারা জাদু ঘটাতে পারে, অথবা আমাদের নতুন পণ্যগুলিকে মৃত্যুর দিকে বিশ্লেষণ করার চেষ্টা করে। এগুলো নতুন সমস্যা, বিংশ শতাব্দীতে ব্যবস্থাপনার সাফল্য থেকে উদ্ভূত।

এই বইটি উদ্যোক্তা এবং উদ্ভাবনকে একটি কঠোর ভিত্তির উপর স্থাপন করার চেষ্টা করে। আমরা ব্যবস্থাপনার দ্বিতীয় শতাব্দীর সূচনালগ্নে আছি। আমাদের যে সুযোগ দেওয়া হয়েছে তা ব্যবহার করে দুর্দান্ত কিছু করা আমাদের চ্যালেঞ্জ। লিন স্টার্টআপ আন্দোলন নিশ্চিত করতে চায় যে আমরা যারা পরবর্তী বড় জিনিস তৈরি করতে চাই তাদের কাছে বিশ্বকে পরিবর্তন করার জন্য প্রয়োজনীয় সরঞ্জাম থাকবে।

Machine Translated by Google

প্রথম অংশ

Machine Translated by Google

প্রথম অংশ

দৃষ্টি

Machine Translated by Google

১
শুরু

উদ্যোক্তা ব্যবস্থাপনা

একটি স্টার্টআপ তৈরি করা প্রতিষ্ঠান গঠনের একটি অনুশীলন; তাই, এটি অবশ্যই ব্যবস্থাপনার সাথে জড়িত। এটি প্রায়শই উচ্চাকাঙ্ক্ষী উদ্যোক্তাদের কাছে অবাক করে, কারণ এই দুটি শব্দের সাথে তাদের সম্পর্ক সম্পূর্ণ বিপরীত।
উদ্যোক্তারা একটি স্টার্টআপের শুরুতেই ঐতিহ্যবাহী ব্যবস্থাপনা পদ্ধতি বাস্তবায়নের বিষয়ে যথাযথভাবে সতর্ক থাকেন, এই ভয়ে যে এতে আমলাতন্ত্রকে আমন্ত্রণ জানানো হবে অথবা সৃজনশীলতাকে দমন করা হবে।

উদ্যোক্তারা কয়েক দশক ধরে তাদের অনন্য সমস্যার বর্গক্ষেত্রকে সাধারণ ব্যবস্থাপনার গোলাকার গর্তে প্রবেশ করার চেষ্টা করে আসছেন। ফলস্বরূপ, অনেক উদ্যোক্তা "শুধুমাত্র এটি করুন" মনোভাব গ্রহণ করেন, সকল ধরণের ব্যবস্থাপনা, প্রক্রিয়া এবং শৃঙ্খলা এড়িয়ে যান।

দুর্ভাগ্যবশত, এই পদ্ধতি সাফল্যের চেয়ে বিশৃঙ্খলার দিকে বেশি নিয়ে যায়। আমার জানা উচিত: আমার প্রথম স্টার্টআপ ব্যর্থতাগুলি এই ধরণের ছিল।

গত শতাব্দীতে সাধারণ ব্যবস্থাপনার অসাধারণ সাফল্য অভূতপূর্ব বস্তুগত প্রাচুর্য এনে দিয়েছে, কিন্তু স্টার্টআপগুলিকে যে বিশৃঙ্খলা এবং অনিশ্চয়তার মুখোমুখি হতে হয় তা মোকাবেলা করার জন্য সেই ব্যবস্থাপনা নীতিগুলি উপযুক্ত নয়।

০ ০ ০

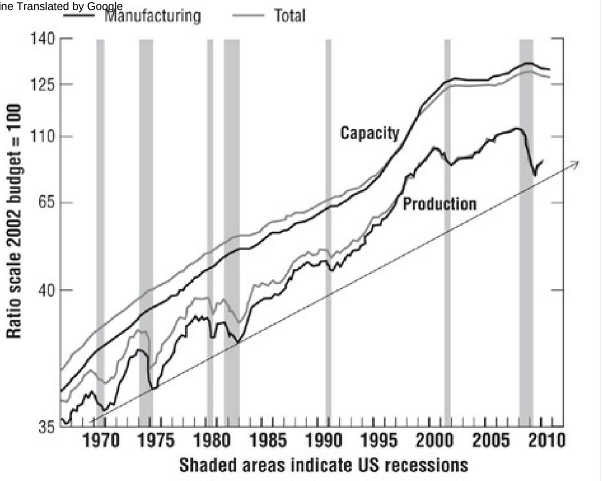
আমি বিশ্বাস করি যে, আমাদের যে উদ্যোক্তা সুযোগ দেওয়া হয়েছে, তা কাজে লাগানোর জন্য উদ্যোক্তাদের একটি ব্যবস্থাপনাগত শৃঙ্খলা প্রয়োজন।
ইতিহাসের আগের যেকোনো সময়ের তুলনায় আজ আরও বেশি উদ্যোক্তা কাজ করছেন। নাটকীয়ভাবে এটি সম্ভব হয়েছে

Machine Translated by Google
বিশ্ব অর্থনীতিতে পরিবর্তন। একটি উদাহরণ উল্লেখ করতে গেলে, বিগত দুই দশক ধরে মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রে উৎপাদনশীল চাকরির ক্ষতির জন্য প্রায়শই সমালোচকদের বিলাপ শুনতে পাওয়া যায়, কিন্তু উৎপাদন ক্ষমতার অনুরূপ ক্ষতির কথা খুব কমই শোনা যায়। কারণ মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রে মোট উৎপাদনশীল উৎপাদন বৃদ্ধি পাচ্ছে (গত দশকে ১৫ শতাংশ) যদিও চাকরি হারানো অব্যাহত রয়েছে (নীচের চার্টগুলি দেখুন)। প্রকৃতপক্ষে, আধুনিক ব্যবস্থাপনা এবং প্রযুক্তির মাধ্যমে সম্ভব বিশাল উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি আরএমদের কী করতে হবে তা জানার চেয়ে বেশি উৎপাদনশীল ক্ষমতা তৈরি করেছে।1 আমরা বিশ্বব্যাপী এক অভূতপূর্ব উদ্যোক্তা নবজাগরণের মধ্য দিয়ে বাস করছি, কিন্তু এই সুযোগটি বিপদের সাথে জড়িত।

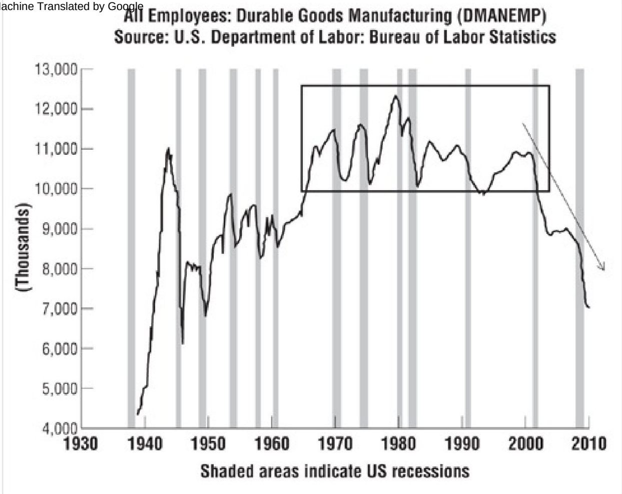
নতুন উদ্ভাবনী উদ্যোগের জন্য আমাদের একটি সুসংগত ব্যবস্থাপনার দৃষ্টান্তের অভাব থাকায়, আমরা আমাদের অতিরিক্ত ক্ষমতাকে অযথাই ত্যাগ করছি। এই কঠোরতার অভাব সত্ত্বেও, আমরা অর্থ উপার্জনের কিছু উপায় খুঁজে পাচ্ছি, কিন্তু প্রতিটি সাফল্যের পিছনে অনেক ব্যর্থতা রয়েছে: চালু হওয়ার মাত্র কয়েক সপ্তাহ পরেই তাক থেকে পণ্যগুলি সরিয়ে ফেলা, উচ্চ-প্রভাবশালী স্টার্টআপগুলি সংবাদমাধ্যমে প্রশংসিত হয় এবং কয়েক মাস পরে ভুলে যায়, এবং নতুন পণ্য যা কেউ ব্যবহার করে না। এই ব্যর্থতাগুলিকে বিশেষভাবে বেদনাদায়ক করে তোলে তা কেবল ব্যক্তিগত কর্মচারী, কোম্পানি এবং বিনিয়োগকারীদের অর্থনৈতিক ক্ষতিই নয়; এগুলি আমাদের সভ্যতার সবচেয়ে মূল্যবান সম্পদ: সময়, আবেগ এবং এর মানুষের দক্ষতার এক বিশাল অপচয়ও।

লিন স্টার্টআপ আন্দোলন এই ব্যর্থতাগুলি প্রতিরোধ করার জন্য নিবেদিতপ্রাণ।

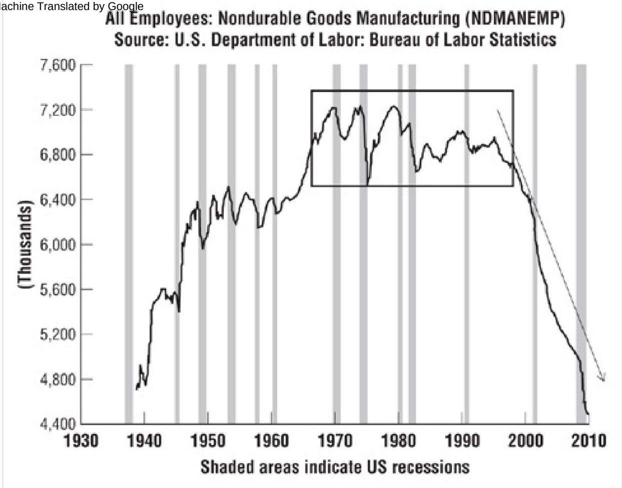
Machine Translated by Google



Machine Translated by Google



Machine Translated by Google



লিন স্টার্টআপের মূলনীতি

টয়োটাতে তাইইচি ওহনো এবং শিগেও শিঙ্গো যে লীন উৎপাদন বিপ্লবের কৃতিত্ব পান, তার নাম থেকেই লিন স্টার্টআপের নামকরণ করা হয়েছে। লীন চিন্তাভাবনা সরবরাহ শৃঙ্খল এবং উৎপাদন ব্যবস্থা পরিচালনার পদ্ধতিতে আমূল পরিবর্তন আনছে। এর নীতিগুলির মধ্যে রয়েছে পৃথক কর্মীদের জ্ঞান এবং সৃজনশীলতা, ব্যাচের আকার সংকোচন, সময়মতো উৎপাদন এবং ইনভেন্টরি নিয়ন্ত্রণ এবং চক্র সময়ের ত্বরান্বিতকরণ। এটি বিশ্বকে মূল্য-সৃষ্টিকারী কার্যকলাপ এবং অপচয়ের মধ্যে পার্থক্য শিখিয়েছে এবং দেখিয়েছে কিভাবে ভেতর থেকে পণ্যগুলিতে গুণমান তৈরি করতে হয়।

লিন স্টার্টআপ এই ধারণাগুলিকে উদ্যোক্তার প্রেক্ষাপটের সাথে খাপ খাইয়ে নেয়, প্রস্তাব করে যে উদ্যোক্তারা তাদের অগ্রগতি অন্যান্য ধরণের উদ্যোগের পদ্ধতি থেকে আলাদাভাবে বিচার করবেন।

Machine Translated by Google
উৎপাদন পরিমাপ করা হয় উচ্চমানের উৎপাদন দ্বারা ভৌত পণ্য। আমরা ৩য় অধ্যায়ে দেখব , লিন স্টার্টআপ ব্যবহার করে একটি অগ্রগতির ভিন্ন একক, যাকে বৈধ শিক্ষা বলা হয়। বৈজ্ঞানিক সহ আমাদের মাপকাঠি হিসেবে শেখা, আমরা উৎসগুলি আবিষ্কার করতে এবং নির্মূল করতে পারি উদ্যোক্তাদের জন্য ক্ষতিকর বর্জ্যের পরিমাণ।

উদ্যোক্তাদের একটি বিস্তৃত তত্ত্ব সকলের জন্য উপযুক্ত হওয়া উচিত একটি প্রাথমিক পর্যায়ের উদ্যোগের কার্যাবলী: দৃষ্টিভঙ্গি এবং ধারণা, পণ্য উন্নয়ন, বিপণন ও বিক্রয়, স্কেলিং আপ, অংশীদারিত্ব এবং বন্টন, এবং কাঠামো এবং সাংগঠনিক নকশা। এটি করতে হবে চরম প্রেক্ষাপটে অগ্রগতি পরিমাপের জন্য একটি পদ্ধতি প্রদান করুন অনিশ্চয়তা। এটি উদ্যোক্তাদের তাদের মুখোমুখি হওয়া অনেক ট্রেড-ও সিদ্ধান্ত কীভাবে নিতে হবে সে সম্পর্কে স্পষ্ট নির্দেশনা দিতে পারে: কিনা এবং কখন প্রক্রিয়ায় বিনিয়োগ; প্রণয়ন, পরিকল্পনা এবং অবকাঠামো তৈরি; কখন একা কাজ করতে হবে এবং কখন অংশীদার হতে হবে; কখন সাড়া দিতে হবে প্রতিক্রিয়া এবং কখন দৃষ্টিভঙ্গির সাথে লেগে থাকতে হবে; এবং কীভাবে এবং কখন ব্যবসার পরিধি বৃদ্ধিতে বিনিয়োগ করুন। সর্বোপরি, এটি অবশ্যই উদ্যোক্তাদের পরীক্ষাযোগ্য ভবিষ্যদ্বাণী করতে।

উদাহরণস্বরূপ, ক্রস-ফাংশনাল টিম তৈরি করার এবং আমরা যা বলি তার প্রতি তাদের জবাবদিহি করার সুপারিশটি বিবেচনা করুন

আপনার কোম্পানিকে কঠোরভাবে সংগঠিত করার পরিবর্তে মাইলফলক শেখা কার্যকরী বিভাগ (বিপণন, বিক্রয়, তথ্য প্রযুক্তি, (মানব সম্পদ, ইত্যাদি) যা মানুষকে তাদের বিশেষায়িত ক্ষেত্রে ভালো পারফর্ম করার জন্য দায়বদ্ধ করে (অধ্যায় ৭ দেখুন)। হয়তো আপনি এই সুপারিশের সাথে একমত, অথবা হয়তো আপনি সন্দেহবাদী। যেভাবেই হোক, যদি আপনি এটি বাস্তবায়নের সিদ্ধান্ত নেন, আমি ভবিষ্যদ্বাণী করছি যে আপনি খুব দ্রুত আপনার দল থেকে প্রতিক্রিয়া পাবেন যে নতুন প্রক্রিয়াটি

তাদের উৎপাদনশীলতা। তারা পুরনো কাজের পদ্ধতিতে ফিরে যেতে বলবে, যেখানে তারা বৃহত্তর ব্যাচে কাজ করে এবং বিভাগগুলির মধ্যে কাজ পাস করে "দক্ষ থাকার" সুযোগ পেয়েছিল।

এই ফলাফল ভবিষ্যদ্বাণী করা নিরাপদ, এবং শুধুমাত্র এই কারণে নয় যে আমি যেসব কোম্পানিতে কাজ করি সেখানে এটি অনেকবার দেখেছি। এটি একটি সহজবোধ্য লিন স্টার্টআপ তত্ত্বের ভবিষ্যদ্বাণী। যখন মানুষ ব্যবহার করা হয় স্থানীয়ভাবে তাদের উৎপাদনশীলতা মূল্যায়ন করার সময়, তারা মনে করে যে একটি ভালো দিন যেখানে তারা সারাদিন ভালোভাবে তাদের কাজ করেছে। যখন আমি একজন প্রোগ্রামার, মানে টানা আট ঘন্টা প্রোগ্রামিং করা, কোনও বাধা ছাড়াই। দিনটি ভালো ছিল। বিপরীতে, যদি আমি

Machine Translated by Google
প্রশ্ন, প্রক্রিয়া, অথবা—স্বর্গ নিষিদ্ধ—সভার মাধ্যমে বাধাগ্রস্ত হয়ে আমার খারাপ লাগছিল। সেদিন আমি আসলে কী অর্জন করেছিলাম? কোড এবং পণ্যের বৈশিষ্ট্যগুলি আমার কাছে স্পষ্ট ছিল; আমি সেগুলি দেখতে, বুঝতে এবং প্রদর্শন করতে পারতাম। বিপরীতে, শেখা হতাশাজনকভাবে অধরা।

লিন স্টার্টআপ মানুষকে তাদের উৎপাদনশীলতা পরিমাপ করতে উৎসাহিত করে। যেহেতু স্টার্টআপগুলি প্রায়শই দুর্ঘটনাক্রমে এমন কিছু তৈরি করে যা কেউ চায় না, তাই তারা যদি সময়মতো এবং বাজেটের মধ্যে এটি করে তবে তাতে খুব বেশি কিছু আসে যায় না। একটি স্টার্টআপের লক্ষ্য হল সঠিক জিনিসটি তৈরি করা - যা গ্রাহকরা চান এবং যার জন্য তারা অর্থ প্রদান করবেন - যত তাড়াতাড়ি সম্ভব তৈরি করা। অন্য কথায়, লিন স্টার্টআপ হল উদ্ভাবনী নতুন পণ্যগুলির বিকাশের দিকে নজর দেওয়ার একটি নতুন উপায় যা দ্রুত পুনরাবৃত্তি এবং গ্রাহক অন্তর্দৃষ্টি, একটি বিশাল দৃষ্টিভঙ্গি এবং মহান উচ্চাকাঙ্ক্ষার উপর জোর দেয়, একই সাথে।

○ ○ ○

হেনরি ফোর্ড সর্বকালের অন্যতম সফল এবং বিখ্যাত উদ্যোক্তা। যেহেতু ব্যবস্থাপনার ধারণাটি প্রথম থেকেই অটোমোবাইলের ইতিহাসের সাথে জড়িত, তাই আমি বিশ্বাস করি যে অটোমোবাইলকে একটি স্টার্টআপের রূপক হিসেবে ব্যবহার করা উচিত।

একটি অভ্যন্তরীণ জ্বলন গাড়ি দুটি গুরুত্বপূর্ণ এবং অত্যন্ত ভিন্ন প্রতিক্রিয়া লুপ দ্বারা চালিত হয়। প্রথম প্রতিক্রিয়া লুপটি ইঞ্জিনের গভীরে থাকে। হেনরি ফোর্ড একজন বিখ্যাত সিইও হওয়ার আগে, তিনি একজন প্রকৌশলী ছিলেন। তিনি তার গ্যারেজে ইঞ্জিন সিলিন্ডারগুলি কীভাবে সরানো যায় তার সঠিক কৌশল নিয়ে দিনরাত কাজ করতেন। সিলিন্ডারের মধ্যে প্রতিটি ক্ষুদ্র বিস্ফোরণ চাকাগুলিকে ঘুরিয়ে দেওয়ার জন্য চালিকা শক্তি প্রদান করে এবং পরবর্তী বিস্ফোরণের প্রজ্বলনকেও চালিত করে। এই প্রতিক্রিয়া লুপের সময় সঠিকভাবে পরিচালনা না করা হলে, ইঞ্জিনটি ফেটে যাবে এবং ভেঙে যাবে।

স্টার্টআপগুলিরও একই রকম একটি ইঞ্জিন থাকে যাকে আমি বৃদ্ধির ইঞ্জিন বলি। স্টার্টআপগুলির বাজার এবং গ্রাহকরা বৈচিত্র্যময়: একটি খেলনা কোম্পানি, একটি পরামর্শদাতা সংস্থা এবং একটি উৎপাদন কারখানার মধ্যে খুব বেশি মিল নাও থাকতে পারে, তবে, আমরা দেখব, তারা একই প্রবৃদ্ধির ইঞ্জিন নিয়ে কাজ করে।

প্রতিটি পণ্যের নতুন সংস্করণ, প্রতিটি নতুন বৈশিষ্ট্য, এবং প্রতিটি

Machine Translated by Google
নতুন মার্কেটিং প্রোগ্রাম হল এই প্রবৃদ্ধির ইঞ্জিনকে উন্নত করার একটি প্রচেষ্টা। হেনরি ফোর্ডের গ্যারেজে ঝাঁকুনির মতো, এই সমস্ত পরিবর্তনই উন্নতিতে পরিণত হয় না। নতুন পণ্যের বিকাশ TS এবং স্টার্টআপে ঘটে। একটি স্টার্টআপের জীবনের বেশিরভাগ সময় পণ্য, বিপণন বা পরিচালনায় উন্নতি করে ইঞ্জিনটিকে সুরক্ষিত করার জন্য ব্যয় করা হয়।

একটি গাড়ির দ্বিতীয় গুরুত্বপূর্ণ প্রতিক্রিয়া লুপ হল চালক এবং স্টিয়ারিং হুইলের মধ্যে। এই প্রতিক্রিয়া এত তাৎক্ষণিক এবং স্বয়ংক্রিয় যে আমরা প্রায়শই এটি সম্পর্কে চিন্তা করি না, তবে স্টিয়ারিং হল যা অন্যান্য পরিবহনের অন্যান্য রূপ থেকে গাড়ি চালানোর মধ্যে পার্থক্য করে। যদি আপনার প্রতিদিনের যাতায়াত থাকে, তাহলে আপনি সম্ভবত রুটটি এত ভালভাবে জানেন যে আপনার হাতগুলি আপনাকে নিজের ইচ্ছায় সেখানে নিয়ে যায়। আমরা কার্যত ঘুমের মধ্যে পথটি চালাতে পারি। তবুও যদি আমি আপনাকে আপনার চোখ বন্ধ করে আপনার সমুদ্রে কীভাবে পৌঁছাবেন তা ঠিক লিখতে বলি - রাস্তার দিকনির্দেশনা নয় বরং আপনার প্রয়োজনীয় প্রতিটি পদক্ষেপ, চাকায় হাতের প্রতিটি ধাক্কা এবং প্যাডেল ধরে পা - তাহলে আপনি এটি অসম্ভব বলে মনে করবেন। যখন কেউ এটি সম্পর্কে চিন্তা করার জন্য ধীর হয়ে যায় তখন গাড়ি চালানোর কোরিওগ্রাফি অবিশ্বাস্যভাবে জটিল।

বিপরীতে, একটি রকেট জাহাজের জন্য ঠিক এই ধরণের আগাম ক্যালিব্রেশন প্রয়োজন। এটিকে উৎক্ষেপণ করতে হবে কী করতে হবে তার সবচেয়ে সুনির্দিষ্ট নির্দেশাবলী সহ: প্রতিটি থ্রাস্ট, একটি বুস্টারের প্রতিটি রিং এবং প্রতিটি দিকের পরিবর্তন। উৎক্ষেপণের সময় সামান্যতম ত্রুটি হাজার হাজার মাইল পরেও বিপর্যয়কর ফলাফল বয়ে আনতে পারে।

দুর্ভাগ্যবশত, অনেক স্টার্টআপ ব্যবসার পরিকল্পনা দেখে মনে হয় তারা গাড়ি চালানোর চেয়ে রকেট জাহাজ উৎক্ষেপণের পরিকল্পনা করছে। তারা কী কী পদক্ষেপ নিতে হবে এবং কী কী ফলাফল আশা করা যায় তা অত্যন্ত বিশদে বর্ণনা করে, এবং রকেট উৎক্ষেপণের পরিকল্পনার মতো, এগুলি এমনভাবে তৈরি করা হয় যে অনুমানের ক্ষেত্রেও সামান্য ত্রুটি বিপর্যয় ডেকে আনতে পারে।
ফলাফল।

আমি যে কোম্পানির সাথে কাজ করতাম, তাদের দুর্ভাগ্য ছিল যে তারা তাদের নতুন পণ্যগুলির একটির জন্য লক্ষ লক্ষ গ্রাহক গ্রহণের পূর্বাভাস দিয়েছিল। একটি চমকপ্রদ লঞ্চের মাধ্যমে, কোম্পানিটি সফলভাবে তার পরিকল্পনা বাস্তবায়ন করেছে। দুর্ভাগ্যবশত, গ্রাহকরা প্রচুর পরিমাণে পণ্যটি গ্রহণ করতে পারেনি। আরও খারাপ, কোম্পানিটি প্রত্যাশিত গ্রাহকদের আকৃষ্ট করার জন্য বিশাল অবকাঠামো, নিয়োগ এবং সহায়তায় বিনিয়োগ করেছিল। যখন গ্রাহকরা বাস্তবায়িত হতে ব্যর্থ হয়,

Machine Translated by Google
কোম্পানি এতটাই সম্পূর্ণভাবে নিজেদের নিবেদিত করেছিল যে তারা সময়মতো খাপ খাইয়ে নিতে পারেনি। তারা "ব্যর্থতা অর্জন" করেছিল - সফলভাবে, বিশ্বস্ততার সাথে এবং কঠোরভাবে এমন একটি পরিকল্পনা বাস্তবায়ন করে যা পরিণতিতে সম্পূর্ণ ত্রুটিপূর্ণ বলে প্রমাণিত হয়েছিল।

বিপরীতে, লিন স্টার্টআপ পদ্ধতিটি আপনাকে একটি স্টার্টআপ কীভাবে পরিচালনা করতে হয় তা শেখানোর জন্য তৈরি করা হয়েছে। অনেক অনুমানের উপর ভিত্তি করে জটিল পরিকল্পনা তৈরি করার পরিবর্তে, আপনি বিল্ড-মেজার-লার্ন ফিডব্যাক লুপ নামক একটি স্টিয়ারিং হুইল ব্যবহার করে ক্রমাগত সমন্বয় করতে পারেন। স্টিয়ারিংয়ের এই প্রক্রিয়ার মাধ্যমে, আমরা জানতে পারি কখন এবং কি পিভট নামক একটি তীক্ষ্ণ বাঁক নেওয়ার সময় এসেছে অথবা আমাদের বর্তমান পথে অবিচল থাকা উচিত কিনা। একবার আমাদের কাছে একটি ইঞ্জিন চালু হয়ে গেলে, লিন স্টার্টআপ সর্বাধিক ত্বরণের সাথে ব্যবসাকে স্কেল এবং বৃদ্ধি করার পদ্ধতিগুলি পরিচালনা করে।

গাড়ি চালানোর পুরো প্রক্রিয়া জুড়ে, আপনার সর্বদা একটি স্পষ্ট ধারণা থাকে যে আপনি কোথায় যাচ্ছেন। আপনি যদি কর্মক্ষেত্রে যাতায়াত করেন, তাহলে রাস্তায় কোনও বাঁক আছে বা আপনি ভুল বাঁক নিয়েছেন বলে আপনি হাল ছাড়বেন না।

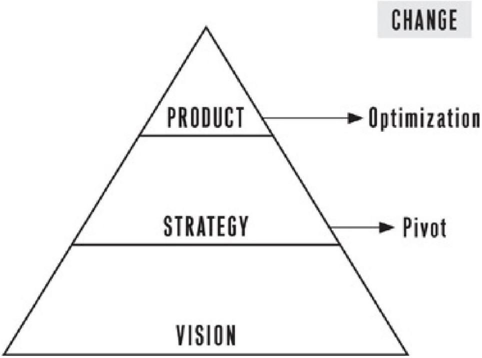
তুমি তোমার গন্তব্যে পৌঁছানোর জন্য পুরোপুরি মনোযোগী থাকো।

স্টার্টআপগুলিরও একটি প্রকৃত উত্তর থাকে, একটি গন্তব্য থাকে: একটি সমৃদ্ধ এবং বিশ্ব পরিবর্তনকারী ব্যবসা তৈরি করা। আমি এটাকে স্টার্টআপের দৃষ্টিভঙ্গি বলি।

এই লক্ষ্য অর্জনের জন্য, স্টার্টআপগুলি একটি কৌশল ব্যবহার করে, যার মধ্যে রয়েছে একটি ব্যবসায়িক মডেল, একটি পণ্য রোডম্যাপ, অংশীদার এবং প্রতিযোগীদের সম্পর্কে একটি দৃষ্টিভঙ্গি এবং গ্রাহক কে হবেন সে সম্পর্কে ধারণা। পণ্যটি এই কৌশলের চূড়ান্ত ফলাফল (এই পৃষ্ঠার চার্টটি দেখুন)।

Machine Translated by Google

অপ্টিমাইজেশন প্রক্রিয়ার মাধ্যমে পণ্যগুলি ক্রমাগত পরিবর্তিত হয়, যাকে আমি ইঞ্জিন টিউনিং বলি। খুব কম ক্ষেত্রেই কৌশল পরিবর্তন করতে হতে পারে (যাকে পিভট বলা হয়)। তবে, মূল দৃষ্টিভঙ্গি খুব কমই পরিবর্তিত হয়। উদ্যোক্তারা স্টার্টআপটিকে সেই গন্তব্যে পৌঁছাতে প্রতিশ্রুতিবদ্ধ। প্রতিটি বিপর্যয় তাদের পছন্দের জায়গায় কীভাবে পৌঁছাতে হয় তা শেখার একটি সুযোগ (নীচের চার্টটি দেখুন)।



Machine Translated by Google

বাস্তব জীবনে, একটি স্টার্টআপ হল কার্যকলাপের একটি পোর্টফোলিও। অনেক কিছু ঘটছে। একই সাথে: ইঞ্জিন চলছে, নতুন গ্রাহক অর্জন করছে এবং বিদ্যমান পণ্যগুলিকে পরিবেশন করা; আমরা আমাদের পণ্য, বিপণন এবং কার্যক্রম উন্নত করার চেষ্টা করছি; এবং আমরা নেতৃত্ব দিচ্ছি, সিদ্ধান্ত নিচ্ছি কখন এবং কখন তা পরিবর্তন করা উচিত। উদ্যোক্তার চ্যালেঞ্জ হল সকলের ভারসাম্য বজায় রাখা এই কার্যক্রমগুলি। এমনকি ক্ষুদ্রতম স্টার্টআপও চ্যালেঞ্জের মুখোমুখি হয় উদ্ভাবনের চেষ্টা করার সময় বিদ্যমান গ্রাহকদের সমর্থন করা। এমনকি সবচেয়ে প্রতিষ্ঠিত কোম্পানিরও বিনিয়োগের প্রয়োজনীয়তার মুখোমুখি হতে হয় উদ্ভাবন যাতে অপ্রচলিত না হয়ে যায়। কোম্পানিগুলি যত বড় হয়, কী পরিবর্তন হল কোম্পানির কাজের পোর্টফোলিওতে এই কার্যকলাপের মিশ্রণ।

○ ○ ○

উদ্যোক্তা হলো ব্যবস্থাপনা। তবুও, কল্পনা করুন একজন আধুনিক ব্যবস্থাপক যিনি এই প্রেক্ষাপটে একটি নতুন পণ্য তৈরির দায়িত্বপ্রাপ্ত। একটি প্রতিষ্ঠিত কোম্পানির। কল্পনা করুন যে সে তার কাছে ফিরে যাচ্ছে এক বছর পর কোম্পানির প্রধান আর্থিক কর্মকর্তা (সিএফও) বলেন, "আমরা আমরা যে প্রবৃদ্ধি লক্ষ্যমাত্রা পূর্বাভাস দিয়েছিলাম তা পূরণ করতে ব্যর্থ হয়েছি। আসলে, আমরা প্রায় কোনও নতুন গ্রাহক নেই এবং নতুন কোনও রাজস্বও নেই। তবে, আমরা অবিশ্বাস্য পরিমাণে শিখেছি এবং একটি নতুন অভিজ্ঞতা অর্জনের পথে রয়েছি "ব্যবসার নতুন ধারা। আমাদের শুধু আরও একটি বছর দরকার।" বেশিরভাগ সময়, এই ইন্ট্রাপ্রেনিওর তার নিয়োগকর্তাকে দেওয়া শেষ প্রতিবেদন হবে এটি। কারণ হল, সাধারণ ব্যবস্থাপনায়, ফলাফল প্রদানে ব্যর্থতা হল

পর্যাপ্ত পরিকল্পনা করা অথবা সঠিকভাবে কার্যকর করতে ব্যর্থ হওয়া। উভয়ই আমাদের আধুনিক যুগে উল্লেখযোগ্য ত্রুটি, তবুও নতুন পণ্য বিকাশ অর্থনীতির ক্ষেত্রে নিয়মিতভাবে ঠিক এই ধরণের ব্যর্থতার প্রয়োজন হয় মহানতার দিকে। লিন স্টার্টআপ আন্দোলনে, আমরা এসেছি বুঝতে হবে যে এই অভ্যন্তরীণ উদ্ভাবকরাও আসলে উদ্যোক্তা, এবং উদ্যোক্তা ব্যবস্থাপনা তাদের সফল হতে সাহায্য করতে পারে; এটি হল পরবর্তী অধ্যায়ের বিষয়।

Machine Translated by Google

২

সংজ্ঞায়িত করুন

আসলে, একজন উদ্যোক্তা কে?

আমি যখন সারা বিশ্ব ভ্রমণ করে লিন স্টার্টআপ নিয়ে কথা বলি, তখন দর্শকদের মধ্যে এমন লোকদের সাথে দেখা হয় যারা অপ্রাসঙ্গিক বলে মনে হয়, এটা দেখে আমি সবসময় অবাক হই। আমি যেসব ঐতিহ্যবাহী স্টার্টআপ উদ্যোক্তাদের সাথে দেখা করি, তাদের পাশাপাশি, এই ব্যক্তিরা হলেন জেনারেল ম্যানেজার, বেশিরভাগই খুব বড় কোম্পানিতে কাজ করেন, যাদের নতুন উদ্যোগ বা পণ্য উদ্ভাবনের দায়িত্ব দেওয়া হয়। তারা সাংগঠনিক রাজনীতিতে পারদর্শী: তারা জানেন কিভাবে পৃথক প্রোট অ্যান্ড লস স্টেটমেন্ট (P&Ls) দিয়ে স্বায়ত্তশাসিত বিভাগ গঠন করতে হয় এবং বিতর্কিত দলগুলিকে কর্পোরেট হস্তক্ষেপ থেকে রক্ষা করতে পারে। সবচেয়ে বড় আশ্চর্যের বিষয় হল তারা দূরদর্শী। আমি যে স্টার্টআপ প্রতিষ্ঠাতাদের সাথে বছরের পর বছর ধরে কাজ করেছি, তাদের মতো তারাও তাদের শিল্পের ভবিষ্যত দেখতে পারে এবং তাদের কোম্পানিগুলি যে সমস্যার মুখোমুখি হয় তার নতুন এবং উদ্ভাবনী সমাধান খুঁজতে সাহসী ঝুঁকি নিতে প্রস্তুত।

উদাহরণস্বরূপ, মার্ক একটি অত্যন্ত বড় কোম্পানির ম্যানেজার, যিনি আমার এক বক্তৃতায় এসেছিলেন। তিনি এমন একটি বিভাগের নেতা যিনি সম্প্রতি তার কোম্পানিকে একবিংশ শতাব্দীতে নিয়ে যাওয়ার জন্য চার্টার্ড করা হয়েছিল, ইন্টারনেটের সুবিধা গ্রহণের জন্য ডিজাইন করা নতুন পণ্যের একটি স্যুট তৈরি করে। পরে যখন তিনি আমার সাথে কথা বলতে আসেন, তখন আমি তাকে বড় কোম্পানির ভিতরে কীভাবে উদ্ভাবনী দল তৈরি করতে হয় সে সম্পর্কে আদর্শ পরামর্শ দিতে শুরু করি, এবং তিনি আমাকে মাঝপথে থামিয়ে বলেন: "হ্যাঁ, আমি The Innovator's Dilemma.1 পড়েছি। আমি সবকিছুর যত্ন নিয়েছি।" তিনি কোম্পানির একজন দীর্ঘমেয়াদী কর্মচারী এবং একজন সফল ব্যবস্থাপক ছিলেন, তাই অভ্যন্তরীণ রাজনীতি পরিচালনা করা ছিল ...

Machine Translated by Google
তার সমস্যাগুলোর মধ্যে সবচেয়ে কম। আমার জানা উচিত ছিল; তার সাফল্য কোম্পানির কর্পোরেট নীতি, কর্মী এবং প্রক্রিয়াগুলি সঠিকভাবে পরিচালনা করার দক্ষতার প্রমাণ।

এরপর, আমি তাকে ভবিষ্যৎ সম্পর্কে, নতুন নতুন উচ্চমানের পণ্য উন্নয়ন প্রযুক্তি সম্পর্কে কিছু পরামর্শ দেওয়ার চেষ্টা করলাম। সে আবার আমাকে থামিয়ে বলল: "ঠিক আছে। আমি ইন্টারনেট সম্পর্কে সবকিছু জানি, এবং আমাদের কোম্পানিকে কীভাবে এর সাথে খাপ খাইয়ে নিতে হবে, নইলে মারা যেতে হবে সে সম্পর্কে আমার একটি দৃষ্টিভঙ্গি আছে।"

মার্কের উদ্যোক্তা হওয়ার জন্য সকল পূর্বশর্তই রয়েছে—যথাযথ দল কাঠামো, ভালো কর্মী, ভবিষ্যতের জন্য একটি দৃঢ় দৃষ্টিভঙ্গি এবং ঝুঁকি নেওয়ার আগ্রহ—এবং তাই আমার মনে হয়েছে কেন তিনি আমার কাছে পরামর্শের জন্য আসছেন। তিনি বললেন, “এটা যেন আমাদের কাছে সমস্ত কাঁচামাল আছে: জ্বালানি, কাঠ, কাগজ, এমনকি কিছু স্ফুলিঙ্গও। কিন্তু আসল কথাটা কোথায়?” মার্ক যে ব্যবস্থাপনার তত্ত্বগুলি অধ্যয়ন করেছিলেন তা উদ্ভাবনকে একটি “কালো বাক্স” হিসেবে বিবেচনা করে, কোম্পানিগুলিকে অভ্যন্তরীণ স্টার্টআপ দল গঠনের জন্য যে কাঠামো স্থাপন করতে হবে তার উপর মনোযোগ দিয়ে। কিন্তু মার্ক নিজেকে কালো বাক্সের ভিতরে কাজ করতে দেখেন—এবং তার নির্দেশনার প্রয়োজন হয়।

মার্কের যা অনুপস্থিত ছিল তা হল উদ্ভাবনের কাঁচামালগুলিকে বাস্তব-বিশ্বের যুগান্তকারী সাফল্যে রূপান্তরিত করার একটি প্রক্রিয়া।
একবার একটি দল তৈরি হয়ে গেলে, তার কী করা উচিত? কোন প্রক্রিয়া ব্যবহার করা উচিত? পারফরম্যান্সের মাইলফলকের জন্য কীভাবে এটিকে জবাবদিহি করতে হবে? এই প্রশ্নগুলির উত্তর দেওয়ার জন্য লিন স্টার্টআপ পদ্ধতিটি তৈরি করা হয়েছে।

আমার কথা? মার্ক একজন উদ্যোক্তা, ঠিক সিলিকন ভ্যালির একজন হাই-টেক প্রতিষ্ঠাতার মতো, যার একটি গ্যারেজ স্টার্টআপ আছে। তাকে লিন স্টার্টআপের নীতিগুলি ঠিক ততটাই প্রয়োজন যতটা আমি ক্লাসিক উদ্যোক্তাদের কথা ভেবেছিলাম।

একটি প্রতিষ্ঠিত প্রতিষ্ঠানের অভ্যন্তরে কাজ করা উদ্যোক্তাদের মাঝে মাঝে "ইন্ট্রাপ্রেনিউর" বলা হয় কারণ বৃহত্তর কোম্পানির মধ্যে একটি স্টার্টআপ তৈরির জন্য বিশেষ পরিস্থিতির প্রয়োজন হয়। যেহেতু আমি লিন স্টার্টআপের ধারণাগুলি ক্রমবর্ধমান বিভিন্ন কোম্পানি এবং শিল্পে প্রয়োগ করেছি, তাই আমি বিশ্বাস করেছি যে ইন্ট্রাপ্রেনিউরদের সাথে উদ্যোক্তাদের সম্প্রদায়ের অন্যান্য অংশের তুলনায় অনেক বেশি মিল রয়েছে যা বেশিরভাগ মানুষ বিশ্বাস করে। সুতরাং, যখন আমি "উদ্যোক্তা" শব্দটি ব্যবহার করি, তখন আমি কোম্পানির আকার, খাত বা পর্যায় নির্বিশেষে পুরো স্টার্টআপ ইকোসিস্টেমকে বোঝাচ্ছি।

Machine Translated by Google
উন্নয়ন।

এই বইটি সকল শ্রেণীর উদ্যোক্তাদের জন্য: অল্প পৃষ্ঠপোষকতা থাকা কিন্তু দুর্দান্ত ধারণা থাকা তরুণ স্বপ্নদ্রষ্টা থেকে শুরু করে মার্কের মতো বৃহত্তর কোম্পানির অভিজ্ঞ স্বপ্নদ্রষ্টা—এবং যারা তাদের জবাবদিহি করে তোলেন, তাদের জন্য।

আমি যদি একজন উদ্যোক্তা হই, তাহলে স্টার্টআপ কী?

লিন স্টার্টআপ হল উদ্যোক্তাদের সফল স্টার্টআপ তৈরির সম্ভাবনা বাড়াতে সাহায্য করার জন্য কিছু অনুশীলনের সমষ্টি। রেকর্ডটি সোজা করার জন্য, একটি স্টার্টআপ কী তা সংজ্ঞায়িত করা গুরুত্বপূর্ণ:

> একটি স্টার্টআপ হল একটি মানবিক প্রতিষ্ঠান যা চরম অনিশ্চয়তার পরিস্থিতিতে একটি নতুন পণ্য বা পরিষেবা তৈরি করার জন্য ডিজাইন করা হয়েছে।

আমি বুঝতে পেরেছি যে এই নিষেধাজ্ঞার সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ অংশ হল যা এটি বাদ দেয়। এটি কোম্পানির আকার, শিল্প বা অর্থনীতির ক্ষেত্র সম্পর্কে কিছুই বলে না। চরম অনিশ্চয়তার পরিস্থিতিতে যে কেউ একটি নতুন পণ্য বা ব্যবসা তৈরি করছে সে একজন উদ্যোক্তা, সে তা জানুক বা না জানুক এবং সে কোনও সরকারি সংস্থায়, কোনও উদ্যোগ-সমর্থিত সংস্থায়, কোনও নন-প্রোট, অথবা আর্থিক বিনিয়োগকারীদের সাথে একটি নিশ্চিতভাবে ফর-প্রোট কোম্পানিতে কাজ করুক না কেন।

আসুন প্রতিটি অংশ দেখে নেওয়া যাক। "ইনস্টিটিউশন" শব্দটি আমলাতন্ত্র, প্রক্রিয়া, এমনকি অলসতাকেও বোঝায়। এটি কীভাবে একটি স্টার্টআপের অংশ হতে পারে? তবুও সফল স্টার্টআপগুলি একটি প্রতিষ্ঠান তৈরির সাথে সম্পর্কিত কার্যকলাপে পরিপূর্ণ: সৃজনশীল কর্মী নিয়োগ, তাদের কার্যক্রম সমন্বয় করা এবং ফলাফল প্রদানকারী একটি কোম্পানির সংস্কৃতি তৈরি করা।

আমরা প্রায়শই এই সত্যটি ভুলে যাই যে একটি স্টার্টআপ কেবল একটি পণ্য, একটি প্রযুক্তিগত অগ্রগতি, এমনকি একটি উজ্জ্বল ধারণা সম্পর্কে নয়। একটি স্টার্টআপ তার অংশগুলির যোগফলের চেয়েও বড়; এটি একটি তীব্র মানবিক উদ্যোগ।

একটি স্টার্টআপের পণ্য বা পরিষেবা যে একটি নতুন উদ্ভাবন, তাও এই বিষয়ের একটি অপরিহার্য অংশ এবং একটি জটিল অংশ। আমি পণ্যের বিস্তৃত বিষয়টি ব্যবহার করতে পছন্দ করি, যা যেকোনো

Machine Translated by Google
গ্রাহক হওয়া ব্যক্তিদের জন্য মূল্যের উৎস। কোনও কোম্পানির সাথে তাদের মিথস্ক্রিয়া থেকে গ্রাহকরা যা কিছু অনুভব করেন তা সেই কোম্পানির পণ্যের অংশ হিসাবে বিবেচনা করা উচিত। এটি একটি মুদি দোকান, একটি ই-কমার্স ওয়েবসাইট, একটি পরামর্শ পরিষেবা এবং একটি নন-প্রোট সমাজসেবা সংস্থার ক্ষেত্রে সত্য। প্রতিটি ক্ষেত্রেই, সংস্থাটি গ্রাহকদের জন্য মূল্যের একটি নতুন উৎস উন্মোচনের জন্য নিবেদিতপ্রাণ এবং সেই গ্রাহকদের উপর তার পণ্যের প্রভাব সম্পর্কে যত্নশীল।

"উদ্ভাবন" শব্দটিকে ব্যাপকভাবে বোঝাও গুরুত্বপূর্ণ। স্টার্টআপগুলি বিভিন্ন ধরণের উদ্ভাবন ব্যবহার করে: অভিনব বৈজ্ঞানিক আবিষ্কার, নতুন ব্যবহারের জন্য বিদ্যমান প্রযুক্তির পুনঃপ্রয়োগ, একটি নতুন ব্যবসায়িক মডেল তৈরি করা যা লুকানো মূল্য উন্মোচন করে, অথবা কেবল একটি নতুন স্থানে বা পূর্বে বঞ্চিত গ্রাহকদের একটি সেটে একটি পণ্য বা পরিষেবা নিয়ে আসা। এই সমস্ত ক্ষেত্রে, উদ্ভাবন কোম্পানির সাফল্যের কেন্দ্রবিন্দুতে রয়েছে।

এই সংজ্ঞার আরও একটি গুরুত্বপূর্ণ অংশ রয়েছে: উদ্ভাবন যে প্রেক্ষাপটে ঘটে। বেশিরভাগ ব্যবসা - বড় এবং ছোট উভয়ই - এই প্রেক্ষাপট থেকে বাদ দেওয়া হয়। স্টার্টআপগুলি চরম অনিশ্চয়তার পরিস্থিতি মোকাবেলা করার জন্য ডিজাইন করা হয়। ব্যবসায়িক মডেল, মূল্য নির্ধারণ, লক্ষ্য গ্রাহক এবং পণ্যের ক্ষেত্রে বিদ্যমান ব্যবসার হুবহু ক্লোন এমন একটি নতুন ব্যবসা খোলা একটি আকর্ষণীয় অর্থনৈতিক বিনিয়োগ হতে পারে, তবে এটি একটি স্টার্টআপ নয় কারণ এর সাফল্য কেবল বাস্তবায়নের উপর নির্ভর করে - এতটাই যে এই সাফল্যকে উচ্চ নির্ভুলতার সাথে মডেল করা যেতে পারে। (এই কারণেই এত ছোট ব্যবসা সহজ ব্যাংক ঋণ দিয়ে লাভ করা যায়; ঝুঁকি এবং অনিশ্চয়তার স্তর এত ভালোভাবে বোঝা যায় যে একজন ঋণদাতা তার সম্ভাবনা মূল্যায়ন করতে পারে।)

সাধারণ ব্যবস্থাপনার বেশিরভাগ সরঞ্জামই স্টার্টআপগুলির সাফল্যের চরম অনিশ্চয়তার কঠোর মাটিতে প্রবেশের জন্য তৈরি করা হয়নি।
ভবিষ্যৎ অপ্রত্যাশিত, গ্রাহকরা ক্রমবর্ধমান বিকল্পের মুখোমুখি হচ্ছেন এবং পরিবর্তনের গতি ক্রমশ বাড়ছে। তবুও বেশিরভাগ স্টার্টআপ - গ্যারেজ এবং উদ্যোগ উভয় ক্ষেত্রেই - এখনও স্ট্যান্ডার্ড পূর্বাভাস, পণ্যের মাইলফলক এবং বিস্তারিত ব্যবসায়িক পরিকল্পনা ব্যবহার করে পরিচালিত হয়।

স্ন্যাপটাক্সের গল্প

Machine Translated by Google
২০০৯ সালে, একটি স্টার্টআপ সত্যিই সাহসী কিছু করার সিদ্ধান্ত নেয়। তারা W-2 ফর্মে (বেশিরভাগ কর্মচারী তাদের নিয়োগকর্তার কাছ থেকে বছরের শেষের বিবৃতি যা বছরের জন্য তাদের করযোগ্য মজুরির সারসংক্ষেপ দেয়) তথ্য সংগ্রহের প্রক্রিয়াটি স্বয়ংক্রিয় করে করদাতাদের ব্যয়বহুল কর স্টোর থেকে মুক্ত করতে চেয়েছিল। স্টার্টআপটি দ্রুত জটিলতার মধ্যে পড়ে। যদিও অনেক গ্রাহকের বাড়িতে বা অফিসে প্রিন্টার/স্ক্যানার অ্যাক্সেস ছিল, খুব কম লোকই জানত যে কীভাবে এই ডিভাইসগুলি ব্যবহার করতে হয়। সম্ভাব্য গ্রাহকদের সাথে অসংখ্য কথোপকথনের পর, দলটি গ্রাহকদের তাদের মোবাইল ফোন থেকে সরাসরি ফর্মগুলির ছবি তোলার ধারণাটি নিয়ে আসে। এই ধারণাটি পরীক্ষা করার প্রক্রিয়ায়, গ্রাহকরা অপ্রত্যাশিত কিছু জিজ্ঞাসা করেছিলেন: ফোনেই কি পুরো ট্যাক্স রিটার্ন জমা করা সম্ভব হবে?

এটা খুব একটা সহজ কাজ ছিল না। ঐতিহ্যবাহী কর প্রস্তুতির জন্য গ্রাহকদের শত শত প্রশ্ন, অনেক ফর্ম এবং প্রচুর কাগজপত্রের মধ্য দিয়ে যেতে হয়। এই স্টার্টআপটি তাদের পণ্যের একটি প্রাথমিক সংস্করণ পাঠানোর সিদ্ধান্ত নিয়ে অভিনব কিছু চেষ্টা করেছে যা একটি সম্পূর্ণ কর প্যাকেজের চেয়ে অনেক কম কাজ করতে পারে। প্রাথমিক সংস্করণটি কেবলমাত্র খুব সহজে LE-তে ফিরে আসা গ্রাহকদের জন্য কাজ করেছিল এবং এটি কেবল ক্যালিফোর্নিয়ায় কাজ করেছিল।

গ্রাহকদের জটিল ফর্ম পূরণ করার পরিবর্তে, তারা গ্রাহকদের তাদের W-2 ফর্মের ছবি তোলার জন্য ফোনের ক্যামেরা ব্যবহার করার অনুমতি দিয়েছে। সেই একক ছবি থেকে, কোম্পানিটি 1040 EZ ট্যাক্স রিটার্নের বেশিরভাগ অংশ সংকলন এবং রেকর্ড করার প্রযুক্তি তৈরি করেছে। ঐতিহ্যবাহী কর জমা দেওয়ার কঠোর পরিশ্রমের তুলনায়, নতুন পণ্য - যার নাম SnapTax - একটি জাদুকরী অভিজ্ঞতা প্রদান করে।

তার সাধারণ শুরু থেকেই, SnapTax একটি উল্লেখযোগ্য স্টার্টআপ সাফল্যের গল্পে পরিণত হয়েছিল। ২০১১ সালে দেশব্যাপী এর সূচনা দেখায় যে গ্রাহকরা এটিকে পছন্দ করেছেন, প্রথম তিন সপ্তাহে ৩,৫০,০০০ এরও বেশি ডাউনলোড হয়েছে।

একটি নতুন স্টার্টআপের কাছ থেকে আপনি এই ধরণের আশ্চর্যজনক উদ্ভাবন আশা করবেন।

তবে, এই কোম্পানির নাম শুনে আপনি অবাক হতে পারেন। SnapTax তৈরি করেছে Intuit, যা আমেরিকার বৃহত্তম ব্যক্তি এবং ছোট ব্যবসার জন্য ন্যানস, ট্যাক্স এবং অ্যাকাউন্টিং সরঞ্জাম প্রস্তুতকারক।

Machine Translated by Google
৭,৭০০ এরও বেশি কর্মচারী এবং বার্ষিক আয় বিলিয়ন ডলার, Intuit কোনও সাধারণ স্টার্টআপ নয়।2

স্ন্যাপট্যাক্স তৈরি করা দলটিও উদ্যোক্তাদের আদিম চিত্রের মতো দেখতে নয়। তারা গ্যারেজে কাজ করে না বা রামেন নুডলস খায় না। তাদের কোম্পানির সম্পদের অভাব নেই। তাদের পূর্ণ বেতন এবং সুযোগ-সুবিধা দেওয়া হয়। তারা প্রতিদিন একটি নিয়মিত অফিসে আসে। তবুও তারা উদ্যোক্তা।

বৃহৎ কর্পোরেশনগুলিতে এই ধরণের গল্প যতটা সাধারণ হওয়া উচিত ততটা সাধারণ নয়। সর্বোপরি, SnapTax সরাসরি Intuit-এর একটি অ্যাগশিপ পণ্যের সাথে প্রতিযোগিতা করে: সম্পূর্ণ বৈশিষ্ট্যযুক্ত TurboTax ডেস্কটপ সফ্টওয়্যার। সাধারণত, Intuit-এর মতো কোম্পানিগুলি Clayton Christensten-এর The Innovator's Dilemma-তে বর্ণিত ফাঁদে পড়ে: তারা বিদ্যমান পণ্যগুলিতে ক্রমবর্ধমান উন্নতি তৈরি করতে এবং বিদ্যমান গ্রাহকদের পরিষেবা দিতে খুব ভাল, যাকে Christensen টেকসই উদ্ভাবন বলে অভিহিত করেছেন, কিন্তু যুগান্তকারী নতুন পণ্য তৈরি করতে লড়াই করেন - বিঘ্নিত উদ্ভাবন - যা বৃদ্ধির নতুন টেকসই উৎস তৈরি করতে পারে।

স্ন্যাপট্যাক্সের গল্পের একটি উল্লেখযোগ্য অংশ হল, যখন আমি তাদের অসম্ভব সাফল্যের জন্য তাদের কাছে জবাবদিহি করতে বলেছিলাম, তখন তারা যা বলেছিল।
তারা কি কোম্পানির বাইরের সুপারস্টার উদ্যোক্তাদের নিয়োগ করেছিল?
না, তারা Intuit-এর ভেতর থেকে একটি দল গঠন করেছিল। তারা কি ঊর্ধ্বতন ব্যবস্থাপনার কাছ থেকে ক্রমাগত হস্তক্ষেপের সম্মুখীন হয়েছিল, যা অনেক কোম্পানির উদ্ভাবনী দলগুলির জন্য একটি অভিশাপ? না, তাদের নির্বাহী স্পনসররা একটি "স্বাধীনতার দ্বীপ" তৈরি করেছিল যেখানে তারা প্রয়োজনে পরীক্ষা-নিরীক্ষা করতে পারত। তাদের কি একটি বিশাল দল, একটি বড় বাজেট এবং প্রচুর মার্কেটিং ডলার ছিল? না, তারা পাঁচজনের একটি দল দিয়ে শুরু করেছিল।

SnapTax টিমকে উদ্ভাবনের সুযোগ করে দেওয়ার পেছনে তাদের জিন, ভাগ্য বা জ্যোতিষশাস্ত্রের লক্ষণ ছিল না, বরং Intuit-এর ঊর্ধ্বতন ব্যবস্থাপনার ইচ্ছাকৃত প্রচেষ্টা ছিল। উদ্ভাবন একটি নীচ-স্তরের, বিকেন্দ্রীভূত এবং অপ্রত্যাশিত জিনিস, কিন্তু এর অর্থ এই নয় যে এটি পরিচালনা করা যাবে না। এটি সম্ভব, কিন্তু এটি করার জন্য একটি নতুন ব্যবস্থাপনা শৃঙ্খলা প্রয়োজন, যা কেবল পরবর্তী বড় জিনিস তৈরি করতে আগ্রহী উদ্যোক্তাদের দ্বারাই নয় বরং তাদের সমর্থনকারী, তাদের লালন-পালনকারী এবং তাদের জবাবদিহি করতে আগ্রহী ব্যক্তিদের দ্বারাও আয়ত্ত করতে হবে। অন্য কথায়, উদ্যোক্তা গড়ে তোলা হল

Machine Translated by Google
ঊর্ধ্বতন ব্যবস্থাপনার দায়িত্ব। আজ, একটি অত্যাধুনিক Intuit-এর মতো কোম্পানি SnapTax-এর মতো সাফল্যের গল্পের দিকে ইঙ্গিত করতে পারে কারণ এটি একটি নতুন ব্যবস্থাপনার প্রয়োজনীয়তা স্বীকার করেছে দৃষ্টান্ত। এটি এমন একটি উপলব্ধি যা তৈরির জন্য বছরের পর বছর অপেক্ষা করছিল।3

সাত হাজার ব্যক্তির একটি লিন স্টার্টআপ

সালে, ইনটুইটের প্রতিষ্ঠাতা, কিংবদন্তি উদ্যোক্তা স্কট কুক, (সহ-প্রতিষ্ঠাতা টম প্রুলক্সের সাথে) এই মৌলিক ধারণাটি ছিল যে ব্যক্তিগত হিসাবরক্ষণ কম্পিউটারের মাধ্যমে করা উচিত। তাদের সাফল্য অনেক দূরে ছিল অনিবার্য; তারা অসংখ্য প্রতিযোগীর মুখোমুখি হয়েছিল, একটি অনিশ্চিত ভবিষ্যৎ, এবং প্রাথমিকভাবে একটি ছোট বাজার। এক দশক পরে, কোম্পানিটি চলে গেল জনসাধারণের এবং পরবর্তীতে সুপ্রচারিত আক্রমণ প্রতিরোধ করা হয়েছে বৃহত্তর ক্ষমতাসীনদের, যার মধ্যে রয়েছে সফটওয়্যারের বৃহৎ প্রতিষ্ঠান মাইক্রোসফট। আংশিকভাবে বিখ্যাত ভেঞ্চার ক্যাপিটালিস্ট জন ডোয়েরের সহায়তায়, ইনটুইট একটি সম্পূর্ণ বৈচিত্র্যপূর্ণ উদ্যোগে পরিণত হয়েছে, ফরচুনের সদস্য ১০০০ যা এখন সারা বিশ্বে কয়েক ডজন বাজার-নেতৃস্থানীয় পণ্য সরবরাহ করে এর প্রধান বিভাগগুলি।

এই ধরণের উদ্যোক্তা সাফল্যের কথা আমরা শুনতে অভ্যস্ত সম্পর্কে: একদল দুর্বল দল যারা অবশেষে খ্যাতি অর্জন করে, প্রশংসা, এবং উল্লেখযোগ্য সম্পদ।

২০০২ সালে ফ্ল্যাশ-ফরোয়ার্ড। কুক হতাশ হয়েছিলেন। তিনি সবেমাত্র সারণী করেছিলেন Intuit-এর সমস্ত নতুন পণ্য প্রবর্তনের দশ বছরের তথ্য এবং তিনি এই সিদ্ধান্তে পৌঁছেছিলেন যে কোম্পানিটি তার বিশাল বিনিয়োগের উপর সামান্য রিটার্ন পাচ্ছে। সহজ কথায়, এর অনেক নতুন পণ্য ব্যর্থ হচ্ছে। ঐতিহ্যবাহী মানদণ্ড অনুসারে, ইনটুইট একটি অত্যন্ত সু-পরিচালিত কোম্পানি, কিন্তু স্কট যেমন এর মূল কারণগুলি অনুসন্ধান করেছিলেন

ব্যর্থতা সত্ত্বেও, তিনি একটি জটিল সিদ্ধান্তে উপনীত হন: তিনি এবং তার কোম্পানি যে প্রচলিত ব্যবস্থাপনার আদর্শ অনুশীলন করে আসছিলেন তা আধুনিক অর্থনীতিতে ক্রমাগত উদ্ভাবনের সমস্যার জন্য অপর্যাপ্ত ছিল।

২০০৯ সালের শরৎকাল নাগাদ, কুক বেশ কয়েক বছর ধরে ইনটুইটের ব্যবস্থাপনা সংস্কৃতি পরিবর্তনের জন্য কাজ করছিলেন। তিনি লিন স্টার্টআপের উপর আমার প্রাথমিক কাজটি দেখেছিলেন এবং আমাকে ইনটুইটে একটি বক্তৃতা দিতে বলেছিলেন।
সিলিকন ভ্যালিতে এই ধরণের আমন্ত্রণ প্রত্যাখ্যান করা ঠিক নয়। আমি

Machine Translated by Google
স্বীকার করছি আমি কৌতূহলী ছিলাম। আমি তখনও আমার লিন স্টার্টআপ যাত্রার শুরুতে ছিলাম এবং তার মতো ফরচুন ১০০০ কোম্পানির মুখোমুখি হওয়া চ্যালেঞ্জগুলির প্রতি আমার খুব বেশি উপলব্ধি ছিল না।

কুক এবং ইনটুইটের প্রধান নির্বাহী কর্মকর্তা (সিইও) ব্র্যাড স্মিথের সাথে আমার কথোপকথন ছিল আধুনিক জেনারেল ম্যানেজারদের চিন্তাভাবনার সূচনা, যারা উদ্যোক্তাদের সাথে ঠিক ততটাই লড়াই করে যতটা ভেঞ্চার ক্যাপিটালিস্ট এবং গ্যারেজে প্রতিষ্ঠাতাদের। এই চ্যালেঞ্জগুলি মোকাবেলা করার জন্য, স্কট এবং ব্র্যাড ইনটুইটের শিকড়ে ফিরে যাচ্ছেন।

তারা তাদের সকল বিভাগে উদ্যোক্তা এবং ঝুঁকি গ্রহণের দক্ষতা গড়ে তোলার জন্য কাজ করছে।

উদাহরণস্বরূপ, Intuit-এর একটি অ্যাগ্রিশিপ পণ্যের কথা বিবেচনা করুন। যেহেতু TurboTax মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রে তাদের বেশিরভাগ বিক্রয় কর মরশুমে করে, তাই এর সংস্কৃতি অত্যন্ত রক্ষণশীল ছিল। বছরের পর বছর ধরে, বিপণন এবং পণ্য দলগুলি একটি বড় উদ্যোগ গ্রহণ করবে যা কর মরশুমের ঠিক সময়ে চালু করা হবে। এখন তারা আড়াই মাসের কর মরশুমে পাঁচ শতাধিক পরিবর্তন পরীক্ষা করে। তারা প্রতি সপ্তাহে সত্তরটি পর্যন্ত বিভিন্ন পরীক্ষা চালাচ্ছে। দলটি বৃহস্পতিবার তাদের ওয়েবসাইটে লাইভ পরিবর্তন করতে পারে, সপ্তাহান্তে এটি চালাতে পারে, সোমবার ফলাফল পড়তে পারে এবং মঙ্গলবার থেকে সিদ্ধান্তে আসতে পারে; তারপর তারা বৃহস্পতিবার নতুন পরীক্ষা পুনর্নির্মাণ করে এবং বৃহস্পতিবার রাতে পরবর্তী সেট চালু করে।

স্কট যেমনটি বলেছেন, "বাছা, তারা এখন যে পরিমাণ শিক্ষা লাভ করে তা অসাধারণ। আর এর ফলে উদ্যোক্তাদের বিকাশ ঘটে, কারণ যখন আপনার কেবল একটি পরীক্ষা থাকে, তখন আপনার উদ্যোক্তা থাকে না, আপনার রাজনীতিবিদ থাকে, কারণ আপনাকে বিক্রি করতে হয়। একশোটি ভালো ধারণার মধ্যে, আপনাকে আপনার ধারণা বিক্রি করতে হবে। সুতরাং আপনি রাজনীতিবিদ এবং বিক্রেতাদের একটি সমাজ গড়ে তুলবেন। যখন আপনার একশোটি পরীক্ষা থাকে, তখন প্রত্যেকের ধারণা চলতে পারে। এবং তারপরে আপনি এমন উদ্যোক্তা তৈরি করবেন যারা দৌড়ান এবং শিখবেন এবং রাজনীতিবিদদের সমাজের বিপরীতে পুনরায় পরীক্ষা করতে এবং পুনরায় শিখতে পারবেন। তাই আমরা আমাদের প্রতিষ্ঠান জুড়ে এটি পরিচালনা করার চেষ্টা করছি, এমন উদাহরণ ব্যবহার করে যার উচ্চ প্রযুক্তির সাথে কোনও সম্পর্ক নেই, যেমন ওয়েবসাইটের উদাহরণ। আজ প্রতিটি ব্যবসার একটি ওয়েবসাইট আছে। দ্রুত-চক্র পরীক্ষা ব্যবহার করার জন্য আপনাকে উচ্চ প্রযুক্তির হতে হবে না।"

এই ধরণের পরিবর্তন কঠিন। সর্বোপরি, কোম্পানির একটি

Machine Translated by Google
উল্লেখযোগ্য সংখ্যক বিদ্যমান গ্রাহক যারা ব্যতিক্রমী পরিষেবার দাবি করে চলেছেন এবং বিনিয়োগকারীরা যারা স্থিতিশীল, ক্রমবর্ধমান রিটার্ন আশা করেন।

স্কট বলেন,

এটা ব্যবসায়ে মানুষ এবং নেতাদের যা শেখানো হয়েছে তার সম্পূর্ণ বিপরীত। সমস্যা টিম বা উদ্যোক্তাদের সাথে নয়। তারা তাদের সন্তানকে দ্রুত বাজারে আনার সুযোগ পছন্দ করে। তারা স্যুট ভোটের পরিবর্তে গ্রাহকদের ভোট পাওয়ার সুযোগ পছন্দ করে। আসল সমস্যা হল নেতা এবং মধ্যম ব্যবস্থাপকদের সাথে। অনেক ব্যবসায়িক নেতা আছেন যারা বিশ্লেষণের কারণে সফল হয়েছেন। তারা মনে করেন তারা বিশ্লেষক, এবং তাদের কাজ হল দুর্দান্ত পরিকল্পনা এবং বিশ্লেষণ করা এবং একটি পরিকল্পনা থাকা।

একটি কোম্পানি তার পূর্ববর্তী উদ্ভাবনগুলিকে কাজে লাগানোর জন্য বাজার নেতৃত্ব ধরে রাখার উপর নির্ভর করতে পারে এমন সময় ক্রমশ কমছে, এবং এটি সবচেয়ে প্রতিষ্ঠিত কোম্পানিগুলির জন্যও উদ্ভাবনে বিনিয়োগ করা বাধ্যতামূলক করে তোলে। প্রকৃতপক্ষে, আমি বিশ্বাস করি দীর্ঘমেয়াদী অর্থনৈতিক প্রবৃদ্ধির জন্য একটি কোম্পানির একমাত্র টেকসই পথ হল একটি "উদ্ভাবনী কারখানা" তৈরি করা যা লিন স্টার্টআপ কৌশল ব্যবহার করে ক্রমাগতভাবে বিঘ্নিত উদ্ভাবন তৈরি করে। অন্য কথায়, প্রতিষ্ঠিত কোম্পানিগুলিকে 1983 সালে স্কট কুক যা করেছিলেন তা কীভাবে অর্জন করতে হবে তা নির্ধারণ করতে হবে, তবে শিল্প স্কেলে এবং ঐতিহ্যবাহী ব্যবস্থাপনা সংস্কৃতিতে নিমজ্জিত প্রতিষ্ঠিত পরিচালকদের সাথে।

একজন অভিনব ব্যক্তিত্ব, কুক আমাকে এই ধারণাগুলি পরীক্ষা করার জন্য বলেছিলেন, এবং তাই আমি সাত হাজারেরও বেশি ইনটুইট কর্মীর সামনে একটি বক্তৃতা দিয়েছিলাম যা অনুকরণ করা হয়েছিল। এই সময় আমি লিন স্টার্টআপের তত্ত্বটি ব্যাখ্যা করেছিলাম, আমার বক্তব্যটি পুনরাবৃত্তি করেছিলাম: চরম অনিশ্চয়তার পরিস্থিতিতে নতুন পণ্য এবং পরিষেবা তৈরি করার জন্য তৈরি একটি সংস্থা।

এরপর যা ঘটেছিল তা আমার স্মৃতিতে গেঁথে আছে। আমি যখন কথা বলছিলাম তখন সিইও ব্র্যাড স্মিথ আমার পাশে বসে ছিলেন। আমার কথা শেষ হলে, তিনি উঠে দাঁড়িয়ে ইনটুইটের সকল কর্মচারীর সামনে বললেন, "লোকেরা, শোনো। তোমরা

Machine Translated by Google
"আমি এরিকের স্টার্টআপের সংজ্ঞা শুনেছি। এর তিনটি অংশ আছে, এবং আমরা এখানে Intuit-এ সেই সংজ্ঞার তিনটি অংশই মিলে যাই।"

স্কট এবং ব্র্যাড হলেন এমন নেতা যারা বুঝতে পারেন যে ব্যবস্থাপনা চিন্তাভাবনায় নতুন কিছুর প্রয়োজন। Intuit প্রমাণ করে যে এই ধরণের চিন্তাভাবনা প্রতিষ্ঠিত কোম্পানিগুলিতেও কাজ করতে পারে। ব্র্যাড আমাকে ব্যাখ্যা করেছেন যে কীভাবে তারা তাদের নতুন উদ্ভাবনী প্রচেষ্টার জন্য দুটি জিনিস পরিমাপ করে নিজেদেরকে জবাবদিহি করে: তিন বছর আগে বিদ্যমান ছিল না এমন পণ্য ব্যবহারকারী গ্রাহকের সংখ্যা এবং তিন বছর আগে বিদ্যমান ছিল না এমন অফার থেকে আসা রাজস্বের শতাংশ।

পুরাতন মডেলের অধীনে, একটি সফল নতুন পণ্য থেকে ৫০ মিলিয়ন ডলার আয় শুরু করতে গড়ে ৫.৫ বছর সময় লেগেছিল।
ব্র্যাড আমাকে ব্যাখ্যা করে বললেন, "আমরা এমন ৫০ মিলিয়ন ডলারের অরিং তৈরি করেছি যা গত বছর বারো মাস আগেও ছিল না। এখন এটি কোনও নির্দিষ্ট অরিং নয়। এটি অনেক নতুনত্বের সংমিশ্রণ, তবে এটি এমন ধরণের স্টু যা আমাদের জন্য কিছু শক্তি তৈরি করছে, যা আমরা মনে করি যে আমরা র‍্যাম্পকে সত্যিকার অর্থে শর্ট-সার্কিট করতে পারি, যে জিনিসগুলি অর্থহীন তা দ্রুত মেরে ফেলে এবং যেগুলি আছে তার উপর দ্বিগুণ করে।" Intuit-এর মতো বৃহৎ একটি কোম্পানির জন্য, এগুলি সাধারণ ফলাফল এবং প্রাথমিক দিন। তাদের কয়েক দশকের উত্তরাধিকার ব্যবস্থা এবং উত্তরাধিকার চিন্তাভাবনা কাটিয়ে উঠতে হবে। তবে, উদ্যোক্তা ব্যবস্থাপনা গ্রহণে তাদের নেতৃত্ব ফলপ্রসূ হতে শুরু করেছে।

নেতৃত্বের জন্য এমন পরিবেশ তৈরি করা প্রয়োজন যা কর্মীদের উদ্যোক্তাদের জন্য প্রয়োজনীয় পরীক্ষা-নিরীক্ষা করতে সক্ষম করে। উদাহরণস্বরূপ, টার্বোট্যাক্সের পরিবর্তনগুলি ইনটুইট টিমকে প্রতি কর মরসুমে শত শত পরীক্ষা-নিরীক্ষা তৈরি করতে সক্ষম করেছিল। এর আগে, দুর্দান্ত ধারণা সম্পন্ন বিপণনকারীরা চাইলেও এই পরীক্ষাগুলি করতে পারতেন না, কারণ তাদের কাছে ওয়েবসাইটটি দ্রুত পরিবর্তন করার জন্য কোনও ব্যবস্থা ছিল না। ইনটুইট এমন সিস্টেমে বিনিয়োগ করেছিল যা পরীক্ষাগুলি তৈরি, স্থাপন এবং বিশ্লেষণের গতি বাড়িয়ে তোলে।

কুক যেমন বলেন, "এই পরীক্ষামূলক ব্যবস্থাগুলি তৈরি করা ঊর্ধ্বতন ব্যবস্থাপনার দায়িত্ব; নেতৃত্বকে এগুলি প্রয়োগ করতে হবে। এটি নেতাদের প্রতিটি ধারণার উপর তাদের থাম্বস আপ এবং ডাউন দিয়ে সিজারের খেলা থেকে সরিয়ে দিচ্ছে—পরিবর্তে—সংস্কৃতি এবং সিস্টেমগুলিকে অন্তর্ভুক্ত করছে যাতে দলগুলি পরীক্ষামূলক ব্যবস্থার গতিতে এগিয়ে যেতে এবং উদ্ভাবন করতে পারে।"

Machine Translated by Google

৩

শিখুন

একজন উদ্যোক্তা হিসেবে, আমার কোম্পানি সফল ব্যবসা তৈরির দিকে অগ্রগতি করছে কিনা এই প্রশ্নটি ছাড়া আর কিছুই আমাকে পীড়া দেয়নি । একজন প্রকৌশলী এবং পরে একজন ব্যবস্থাপক হিসেবে, আমি আমাদের কাজ পরিকল্পনা অনুসারে, উচ্চমানের এবং আমাদের পূর্বাভাসের সমান ব্যয় নিশ্চিত করে অগ্রগতি পরিমাপ করতে অভ্যস্ত ছিলাম।

অনেক বছর একজন উদ্যোক্তা হিসেবে কাজ করার পর, আমি এইভাবে অগ্রগতি পরিমাপ করার বিষয়ে চিন্তিত হতে শুরু করি। যদি আমরা এমন কিছু তৈরি করতে দেখি যা কেউ চায় না? তাহলে আমরা যদি সময়মতো এবং বাজেটের মধ্যে কাজটি করি তাহলে কী হবে? দিনের কাজ শেষে যখন আমি বাড়ি ফিরে যাই, তখন আমি নিশ্চিতভাবে জানতাম যে আমি সেদিন লোকেদের ব্যস্ত রেখেছিলাম এবং অর্থ ব্যয় করেছি। আমি আশা করেছিলাম যে আমার দলের প্রচেষ্টা আমাদের লক্ষ্যের আরও কাছে নিয়ে গেছে। যদি আমরা ভুল মোড় নিতে বাধ্য হই, তাহলে আমাকে এই সত্যে সান্ত্বনা পেতে হবে যে আমরা অন্তত গুরুত্বপূর্ণ কিছু শিখেছি।

দুর্ভাগ্যবশত, "শিক্ষা" হল বইয়ের সবচেয়ে পুরনো অজুহাত যা বাস্তবায়নের ব্যর্থতার জন্য। পরিচালকরা যখন আমাদের প্রতিশ্রুতি অনুযায়ী ফলাফল অর্জন করতে ব্যর্থ হন তখন তারা এটিই ব্যবহার করেন। সফল হওয়ার চাপের মধ্যে থাকা উদ্যোক্তারা, আমরা যা শিখেছি তা প্রদর্শনের ক্ষেত্রে অত্যন্ত সৃজনশীল হন। যখন আমাদের চাকরি, ক্যারিয়ার বা খ্যাতি এর উপর নির্ভর করে তখন আমরা সকলেই একটি ভালো গল্প বলতে পারি।

তবে, শেখা এমন কর্মীদের জন্য শীতল সান্ত্বনা যারা একজন উদ্যোক্তাকে অজানা পথে অনুসরণ করে। এটি সেই বিনিয়োগকারীদের জন্য শীতল সান্ত্বনা যারা উদ্যোক্তা দলগুলিতে মূল্যবান অর্থ, সময় এবং শক্তি বরাদ্দ করে। এটি সংস্থাগুলির জন্য শীতল সান্ত্বনা - বৃহৎ

Machine Translated by Google
এবং ছোট - যা টিকে থাকার জন্য উদ্যোক্তা উদ্ভাবনের উপর নির্ভর করে।
তুমি শিক্ষা ব্যাংকে নিতে পারবে না; তুমি তা ব্যয় বা বিনিয়োগ করতে পারবে না।
আপনি এটি গ্রাহকদের দিতে পারবেন না এবং সীমিত অংশীদারদের কাছেও ফেরত দিতে পারবেন না। উদ্যোক্তা এবং ব্যবস্থাপনাগত মহলে শিক্ষার যে খারাপ নাম আছে, তাতে কি অবাক হওয়ার কিছু আছে?

তবুও যদি উদ্যোক্তার মৌলিক লক্ষ্য হয় চরম অনিশ্চয়তার পরিস্থিতিতে সংগঠন গঠনে নিযুক্ত হওয়া, তবে এর সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ কাজ হল শেখা। আমাদের কৌশলের কোন উপাদানগুলি আমাদের দৃষ্টিভঙ্গি বাস্তবায়নের জন্য কাজ করছে এবং কোনটি কেবল পাগলাটে, সে সম্পর্কে আমাদের সত্যটি শিখতে হবে। আমাদের অবশ্যই গ্রাহকরা আসলে কী চান তা শিখতে হবে, তারা কী চান বলে বা আমরা মনে করি তাদের কী চাওয়া উচিত তা নয়। আমাদের অবশ্যই আবিষ্কার করতে হবে যে আমরা এমন একটি পথে আছি কিনা যা একটি টেকসই ব্যবসা বৃদ্ধির দিকে পরিচালিত করবে।

লিন স্টার্টআপ মডেলে, আমরা এমন একটি ধারণার মাধ্যমে শিক্ষাকে পুনর্বাসিত করছি যাকে আমি ভ্যালিডেড লার্নিং বলি। ভ্যালিডেড লার্নিং আসলে বাস্তবের পরের যুক্তি বা ব্যর্থতা লুকানোর জন্য তৈরি একটি ভালো গল্প নয়। এটি স্টার্টআপগুলির বৃদ্ধির চরম অনিশ্চয়তার মাটিতে প্রোথিত হলে অগ্রগতি প্রদর্শনের একটি কঠোর পদ্ধতি। ভ্যালিডেড লার্নিং হল অভিজ্ঞতাগতভাবে প্রদর্শনের প্রক্রিয়া যে একটি দল একটি স্টার্টআপের বর্তমান এবং ভবিষ্যতের ব্যবসায়িক সম্ভাবনা সম্পর্কে মূল্যবান সত্য আবিষ্কার করেছে। এটি বাজার পূর্বাভাস বা ধ্রুপদী ব্যবসায়িক পরিকল্পনার চেয়ে আরও সুনির্দিষ্ট, আরও নির্ভুল এবং দ্রুত। এটি ব্যর্থতা অর্জনের মারাত্মক সমস্যার প্রধান প্রতিষেধক: এমন একটি পরিকল্পনা সফলভাবে বাস্তবায়ন যা কোথাও নিয়ে যায় না।

IMVU তে বৈধ শিক্ষা

আমার ক্যারিয়ারের একটি উদাহরণ দিয়ে আমি এটি ব্যাখ্যা করতে চাই। অনেক দর্শক আমাকে IMVU-এর প্রতিষ্ঠার গল্প এবং আমাদের প্রথম পণ্য তৈরিতে আমরা যে অনেক ভুল করেছিলাম তার বর্ণনা দিতে শুনেছেন। বৈধ শিক্ষাকে স্পষ্টভাবে চিত্রিত করার জন্য আমি এখন সেই ভুলগুলির মধ্যে একটি সম্পর্কে বিস্তারিত আলোচনা করব।

আমরা যারা IMVU প্রতিষ্ঠার সাথে জড়িত ছিলাম তারা গুরুতর কৌশলগত চিন্তাবিদ হতে চেয়েছিলাম। আমরা প্রত্যেকেই পূর্ববর্তী ব্যর্থ উদ্যোগগুলিতে অংশগ্রহণ করেছি এবং আমরা এটি পুনরাবৃত্তি করতে ঘৃণা করি।

Machine Translated by Google
অভিজ্ঞতা। প্রাথমিক দিনগুলিতে আমাদের প্রধান উদ্বেগগুলি নিম্নলিখিত প্রশ্নগুলির সাথে সম্পর্কিত ছিল: আমাদের কী তৈরি করা উচিত এবং কার জন্য? আমরা কোন বাজারে প্রবেশ করতে এবং আধিপত্য বিস্তার করতে পারি? কীভাবে আমরা এমন টেকসই মূল্য তৈরি করতে পারি যা প্রতিযোগিতার দ্বারা ক্ষয়প্রাপ্ত হবে না?

১

উজ্জ্বল কৌশল

আমরা তাৎক্ষণিক বার্তা (IM) বাজারে প্রবেশের সিদ্ধান্ত নিলাম। ২০০৪ সালে, সেই বাজারে বিশ্বব্যাপী লক্ষ লক্ষ গ্রাহক সক্রিয়ভাবে অংশগ্রহণ করেছিলেন। তবে, IM পণ্য ব্যবহারকারী বেশিরভাগ গ্রাহকই এই সুবিধার জন্য অর্থ প্রদান করছিলেন না।

পরিবর্তে, AOL, Microsoft, এবং Yahoo! এর মতো বৃহৎ মিডিয়া এবং পোর্টাল কোম্পানিগুলি তাদের IM নেটওয়ার্কগুলিকে অন্যান্য পরিষেবার জন্য লোকসানের নেতা হিসেবে পরিচালনা করেছিল, একই সাথে বিজ্ঞাপনের মাধ্যমে সামান্য পরিমাণ অর্থ উপার্জন করেছিল।

IM হলো এমন একটি বাজারের উদাহরণ যেখানে শক্তিশালী নেটওয়ার্ক প্রভাব জড়িত। বেশিরভাগ যোগাযোগ নেটওয়ার্কের মতো, IM মেটক্যাফের সূত্র অনুসরণ করে বলে মনে করা হয়: একটি সামগ্রিক নেটওয়ার্কের মূল্য অংশগ্রহণকারীদের সংখ্যার বর্গের সমানুপাতিক। অন্য কথায়, নেটওয়ার্কে যত বেশি লোক থাকবে, নেটওয়ার্ক তত বেশি মূল্যবান হবে। এটি স্বজ্ঞাতভাবে বোধগম্য: প্রতিটি অংশগ্রহণকারীর কাছে মূল্য মূলত সে কতজন লোকের সাথে যোগাযোগ করতে পারে তার উপর নির্ভর করে। এমন একটি পৃথিবী কল্পনা করুন যেখানে আপনার একমাত্র টেলিফোন থাকবে; এর কোনও মূল্য থাকবে না। শুধুমাত্র যখন অন্য লোকেদেরও টেলিফোন থাকবে তখনই এটি সম্ভব।

মূল্যবান হয়ে ওঠে।

২০০৪ সালে, আইএম বাজার মুষ্টিমেয় কয়েকজন ক্ষমতাসীনদের দ্বারা আটকে ছিল। শীর্ষ তিনটি নেটওয়ার্ক সামগ্রিক ব্যবহারের ৮০ শতাংশেরও বেশি নিয়ন্ত্রণ করত এবং বেশ কয়েকটি ছোট খেলোয়াড়ের বিনিময়ে তাদের বাজার অংশীদারিত্ব একীভূত করার প্রক্রিয়ায় ছিল। ২ সাধারণ জ্ঞান ছিল যে বিপণনে অসাধারণ পরিমাণ অর্থ ব্যয় না করে বাজারে একটি নতুন আইএম নেটওয়ার্ক আনা প্রায় অসম্ভব ছিল।

এই বুদ্ধিমত্তার কারণটি সহজ। নেটওয়ার্ক প্রভাবের শক্তির কারণে, IM পণ্যগুলির স্যুইচিং খরচ বেশি। এক নেটওয়ার্ক থেকে অন্য নেটওয়ার্কে স্যুইচ করার জন্য, গ্রাহকদের বোঝাতে হবে

Machine Translated by Google
তাদের বন্ধুবান্ধব এবং সহকর্মীদের তাদের সাথে সুইচ করার জন্য। গ্রাহকদের জন্য এই অতিরিক্ত কাজটি আইএম বাজারে প্রবেশের ক্ষেত্রে একটি বাধা তৈরি করে: সমস্ত গ্রাহক যখন একজন বর্তমান পণ্যের সাথে আবদ্ধ থাকে, তখন এমন কোনও গ্রাহক অবশিষ্ট থাকে না যার সাথে একটি বিচহেড স্থাপন করা যায়।

IMVU-তে আমরা এমন একটি পণ্য তৈরির কৌশল নিয়েছি যা ঐতিহ্যবাহী IM-এর বিশাল জনসাধারণের আবেদনের সাথে ত্রিমাত্রিক (3D) ভিডিও গেম এবং ভার্চুয়াল জগতের গ্রাহক প্রতি উচ্চ আয়ের সমন্বয় করবে। বাজারে একটি নতুন IM নেটওয়ার্ক আনা প্রায় অসম্ভব বলে, আমরা একটি IM অ্যাড-অন পণ্য তৈরি করার সিদ্ধান্ত নিয়েছি যা বিদ্যমান নেটওয়ার্কগুলির সাথে ইন্টারঅপারেট করবে। এইভাবে, গ্রাহকরা IMVU ভার্চুয়াল পণ্য এবং অবতার যোগাযোগ প্রযুক্তি গ্রহণ করতে সক্ষম হবেন IM সরবরাহকারী পরিবর্তন না করেই, একটি নতুন ব্যবহারকারী ইন্টারফেস শিখতে পারবেন এবং - সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণভাবে - তাদের বন্ধুদের তাদের সাথে আনতে পারবেন।

আসলে, আমরা ভেবেছিলাম শেষের এই বিষয়টি অপরিহার্য। অ্যাড-অন পণ্যটি কার্যকর হওয়ার জন্য, গ্রাহকদের তাদের বিদ্যমান বন্ধুদের সাথে এটি ব্যবহার করতে হবে। প্রতিটি যোগাযোগের সাথে IMVU-তে যোগদানের আমন্ত্রণ থাকবে। আমাদের পণ্যটি সহজাতভাবে ভাইরাল হবে, যা বিদ্যমান IM নেটওয়ার্কগুলিতে মহামারীর মতো ছড়িয়ে পড়বে। এই ভাইরাল বৃদ্ধি অর্জনের জন্য, আমাদের অ্যাড-অন পণ্যটি যতটা সম্ভব বিদ্যমান IM নেটওয়ার্কগুলিকে সমর্থন করা এবং সকল ধরণের কম্পিউটারে কাজ করা গুরুত্বপূর্ণ ছিল।

চালু হতে ছয় মাস বাকি

এই কৌশলটি কার্যকর করার সাথে সাথে, আমার সহ-প্রতিষ্ঠাতা এবং আমি এক তীব্র পরিশ্রমের সময় শুরু করি। প্রধান প্রযুক্তি কর্মকর্তা হিসেবে, অন্যান্য বিষয়ের সাথে সাথে, এমন একটি সফ্টওয়্যার লেখার দায়িত্ব ছিল যা নেটওয়ার্ক জুড়ে IM আন্তঃকার্যকারিতা সমর্থন করবে। আমার সহ-প্রতিষ্ঠাতা এবং আমি মাসের পর মাস কাজ করেছি, আমাদের প্রথম পণ্যটি প্রকাশের জন্য ঘন্টার পর ঘন্টা লড়াই করেছি। পণ্যটি চালু করার জন্য এবং আমাদের প্রথম অর্থ প্রদানকারী গ্রাহকদের আকর্ষণ করার জন্য আমরা নিজেদেরকে ছয় মাসের - 180 দিন - একটি কঠিন সময়সীমা দিয়েছিলাম। এটি একটি কঠিন সময়সূচী ছিল, কিন্তু আমরা সময়মতো চালু করার জন্য দৃঢ়প্রতিজ্ঞ ছিলাম।

অ্যাড-অন পণ্যটি এত বড় এবং জটিল ছিল এবং এতে অনেকগুলি ছিল

Machine Translated by Google
যন্ত্রাংশ সরানোর জন্য আমাদের অনেক কিছু করতে হয়েছে, যা সময়মতো সম্পন্ন করতে। আমি কথায় বলতে চাই না: প্রথম সংস্করণটি ছিল ভয়াবহ। কোন বাগগুলো এক্স করতে হবে এবং কোনগুলো নিয়ে আমরা বেঁচে থাকতে পারব, কোন বৈশিষ্ট্যগুলো কাটতে হবে এবং কোনগুলো ভেতরে ঢোকানোর চেষ্টা করতে হবে তা নিয়ে আমরা ঘন্টার পর ঘন্টা তর্ক করেছিলাম। এটি ছিল একটি চমৎকার এবং ভয়াবহ সময়: সাফল্যের সম্ভাবনা সম্পর্কে আমরা আশাবাদী ছিলাম এবং খারাপ পণ্য পাঠানোর পরিণতি সম্পর্কে ভয়ে ভীত ছিলাম।

ব্যক্তিগতভাবে, আমি চিন্তিত ছিলাম যে পণ্যের নিম্নমানের কারণে একজন প্রকৌশলী হিসেবে আমার সুনাম নষ্ট হবে। লোকেরা ভাববে যে আমি কীভাবে একটি মানসম্পন্ন পণ্য তৈরি করতে হয় তা জানি না। আমরা সকলেই IMVU ব্র্যান্ডকে নষ্ট করার ভয় পেয়েছিলাম; সর্বোপরি, আমরা এমন একটি পণ্যের জন্য লোকেদের কাছ থেকে টাকা নিচ্ছিলাম যা খুব ভালোভাবে কাজ করেনি। আমরা সকলেই জঘন্য সংবাদপত্রের শিরোনাম কল্পনা করেছিলাম: "অযোগ্য উদ্যোক্তারা ভয়ঙ্কর পণ্য তৈরি করে।"

লঞ্চের দিন যত এগিয়ে আসছিল, আমাদের ভয় আরও বেড়ে গিয়েছিল। আমাদের পরিস্থিতিতে, অনেক উদ্যোক্তা দল ভয়ের কাছে নতি স্বীকার করে এবং লঞ্চের তারিখ পিছিয়ে দেয়। যদিও আমি এই প্রবণতা বুঝতে পারি, আমি খুশি যে আমরা অধ্যবসায় করেছি, কারণ বিলম্ব অনেক স্টার্টআপকে তাদের প্রয়োজনীয় প্রতিক্রিয়া পেতে বাধা দেয়। আমাদের পূর্ববর্তী ব্যর্থতাগুলি আমাদের খারাপ পণ্য সরবরাহের চেয়েও খারাপ ফলাফলের ভয়ে ভীত করে তুলেছিল: এমন কিছু তৈরি করা যা কেউ চায় না। এবং তাই, দাঁত চেপে এবং প্রস্তুত অবস্থায় ক্ষমা চেয়ে, আমরা আমাদের পণ্য জনসাধারণের জন্য প্রকাশ করেছি।

লঞ্চ

আর তারপর—কিছুই হল না! দেখা গেল আমাদের আশঙ্কা অমূলক ছিল, কারণ কেউ আমাদের পণ্যটি চেষ্টাও করেনি। প্রথমে আমি স্বস্তি পেয়েছিলাম কারণ অন্তত কেউ বুঝতে পারছিল না যে পণ্যটি কতটা খারাপ, কিন্তু শীঘ্রই তা গুরুতর হতাশায় পরিণত হয়েছিল। কোন বৈশিষ্ট্যগুলি অন্তর্ভুক্ত করা উচিত এবং কোন বাগগুলি x-এ অন্তর্ভুক্ত করা উচিত তা নিয়ে আমরা ঘন্টার পর ঘন্টা তর্ক করার পরেও, আমাদের মূল্য প্রস্তাব এতটাই এগিয়ে ছিল যে গ্রাহকরা আমাদের ডিজাইন পছন্দগুলি কতটা খারাপ তা খুঁজে বের করার জন্য অভিজ্ঞতায় যথেষ্ট প্রবেশ করতে পারছিলেন না। গ্রাহকরা আমাদের পণ্যটি ডাউনলোডও করতেন না।

পরবর্তী সপ্তাহ এবং মাসগুলিতে, আমরা তৈরি করার জন্য পরিশ্রম করেছি

Machine Translated by Google
পণ্যটি আরও ভালো। আমরা আমাদের অনলাইন নিবন্ধন এবং ডাউনলোড প্রক্রিয়ার মাধ্যমে গ্রাহকদের একটি স্থিতিশীল সংখ্যা এনেছি। আমরা প্রতিদিনের গ্রাহকদের একটি নতুন রিপোর্ট কার্ড হিসেবে বিবেচনা করেছি যাতে আমরা আমাদের কেমন করছি তা জানাতে পারি। অবশেষে আমরা শিখেছি কিভাবে পণ্যের অবস্থান পরিবর্তন করতে হয় যাতে গ্রাহকরা অন্তত এটি ডাউনলোড করতে পারেন। আমরা ক্রমাগত অন্তর্নিহিত পণ্যটিতে উন্নতি করছিলাম, বাগ এক্সেস এবং প্রতিদিন নতুন পরিবর্তন পাঠাচ্ছিলাম। যাইহোক, আমাদের সেরা প্রচেষ্টা সত্ত্বেও, আমরা খুব কম সংখ্যক লোককেই পণ্যটি কিনতে রাজি করাতে সক্ষম হয়েছি।

অতীতের দিকে তাকালে, আমরা একটি ভালো সিদ্ধান্ত নিয়েছিলাম যে আমরা সেই প্রথম দিনগুলির জন্য স্পষ্ট রাজস্ব লক্ষ্যমাত্রা নির্ধারণ করেছিলাম। প্রথম মাসে আমরা মোট রাজস্ব $300 করার পরিকল্পনা করেছিলাম, এবং আমরা তা করেছিলাম - খুব কমই। অনেক বন্ধুবান্ধব এবং পরিবারের সদস্যদের জিজ্ঞাসা করা হয়েছিল (ঠিক আছে, ভিক্ষা করে)। প্রতি মাসে আমাদের ছোট রাজস্ব লক্ষ্যমাত্রা বৃদ্ধি পেয়েছিল, প্রথমে $350 এবং তারপর $400। যতই বৃদ্ধি পেয়েছিল, আমাদের সংগ্রাম আরও বাড়তে থাকে। শীঘ্রই আমাদের বন্ধুবান্ধব এবং পরিবারের অভাব দেখা দেয়; আমাদের হতাশা আরও বেড়ে যায়। আমরা প্রতিদিন পণ্যটি আরও উন্নত করছিলাম, তবুও আমাদের গ্রাহকদের আচরণ অপরিবর্তিত ছিল: তারা এখনও এটি ব্যবহার করত না।

সংখ্যা পরিবর্তন করতে ব্যর্থতা আমাদের গ্রাহকদের আমাদের অফিসে সরাসরি সাক্ষাৎকার এবং ব্যবহারযোগ্যতা পরীক্ষার জন্য আনার প্রচেষ্টাকে ত্বরান্বিত করতে অনুপ্রাণিত করেছিল। পরিমাণগত লক্ষ্যগুলি গুণগত অনুসন্ধানে জড়িত হওয়ার প্রেরণা তৈরি করেছিল এবং আমাদের জিজ্ঞাসা করা প্রশ্নগুলিতে আমাদের পরিচালিত করেছিল; এই একটি প্যাটার্ন যা আমরা এই বই জুড়ে দেখতে পাব।

আমার ইচ্ছা ছিল যদি আমি বলতে পারতাম যে আমরাই আমাদের ভুল বুঝতে পেরেছিলাম এবং সমাধানের পরামর্শ দিয়েছিলাম, কিন্তু সত্যি বলতে, সমস্যাটি স্বীকার করার ক্ষেত্রে আমিই শেষ ছিলাম। সংক্ষেপে, বাজার সম্পর্কে আমাদের সম্পূর্ণ কৌশলগত বিশ্লেষণ সম্পূর্ণ ভুল ছিল। আমরা ফোকাস গ্রুপ বা বাজার গবেষণার পরিবর্তে অভিজ্ঞতার মাধ্যমে, পরীক্ষা-নিরীক্ষার মাধ্যমে এটি প্রকাশ করেছি। গ্রাহকরা আমাদের বলতে পারেননি যে তারা কী চান; সর্বোপরি, বেশিরভাগই 3D অবতারের কথা কখনও শোনেননি। পরিবর্তে, তারা তাদের কর্ম বা নিষ্ক্রিয়তার মাধ্যমে সত্য প্রকাশ করেছেন যখন আমরা পণ্যটিকে আরও উন্নত করার জন্য সংগ্রাম করছিলাম।

গ্রাহকদের সাথে কথা বলা

Machine Translated by Google
হতাশা থেকে, আমরা কিছু সম্ভাব্য গ্রাহকের সাথে কথা বলার সিদ্ধান্ত নিলাম।
আমরা তাদের আমাদের অফিসে নিয়ে এসে বললাম, “এই নতুন পণ্যটি চেষ্টা করে দেখো; এটা IMVU।” যদি ব্যক্তিটি কিশোর হতো, IM-এর খুব বেশি ব্যবহারকারী হতো, অথবা প্রাথমিকভাবে প্রযুক্তি গ্রহণকারী হতো, তাহলে সে আমাদের সাথে যোগাযোগ করত। বিপরীতে, যদি এটি একজন মূলধারার ব্যক্তি হতো, তাহলে উত্তর হতো, “ঠিক আছে। তাহলে তুমি ঠিক কী চাও আমি কী করি?” মূলধারার গ্রুপের সাথে আমাদের কোনও লাভ হবে না; তারা ভেবেছিল IMVU খুব অদ্ভুত।

কল্পনা করুন, সতেরো বছর বয়সী একটি মেয়ে আমাদের সাথে বসে এই পণ্যটি দেখছে। সে তার অবতারটি বেছে নেয় এবং বলে, "ওহ, এটা সত্যিই মজার।" সে অবতারটি কাস্টমাইজ করছে, সে কেমন দেখাবে তা নির্ধারণ করছে।
তারপর আমরা বলি, "ঠিক আছে, ইনস্ট্যান্ট মেসেজিং অ্যাড-অন ডাউনলোড করার সময় হয়েছে," এবং সে উত্তর দেয়, "ওটা কী?"
"আচ্ছা, এই জিনিসটিই ইনস্ট্যান্ট মেসেজিং ক্লায়েন্টের সাথে কাজ করে।" সে আমাদের দিকে তাকিয়ে ভাবছে, "আমি কখনো এটা শুনিনি, আমার বন্ধুরাও কখনো এটা শোনেনি, তুমি কেন চাও আমি এটা করি?" এর জন্য অনেক ব্যাখ্যা প্রয়োজন ছিল; ইনস্ট্যান্ট মেসেজিং অ্যাড-অন তার মনে বিদ্যমান কোনও পণ্য বিভাগ ছিল না।

কিন্তু যেহেতু সে আমাদের সাথেই রুমে ছিল, তাই আমরা তাকে এটা করার জন্য বলতে পেরেছিলাম। সে পণ্যটি ডাউনলোড করে, এবং তারপর আমরা বলি, "ঠিক আছে, তোমার বন্ধুদের একজনকে আড্ডায় আমন্ত্রণ জানাও।" এবং সে বলে, "কোনভাবেই না!" আমরা বলি, "কেন নয়?" এবং সে বলে, "আচ্ছা, আমি জানি না এটা এখনও দারুন হয়েছে কিনা। তুমি চাও আমি আমার বন্ধুদের একজনকে আমন্ত্রণ জানানোর ঝুঁকি নিই? তারা আমার সম্পর্কে কী ভাববে? যদি এটা খারাপ হয়, তাহলে তারা ভাববে আমি খারাপ, তাই না?" এবং আমরা বলি, "না, না, তুমি যখন ঐ ব্যক্তিকে সেখানে নিয়ে যাও তখন এটা অনেক মজার হবে; এটি একটি সামাজিক পণ্য।" সে আমাদের দিকে তাকায়, তার মুখ সন্দেহে ভরা; তুমি দেখতে পাচ্ছ যে এটি একটি চুক্তি ভঙ্গকারী। অবশ্যই, প্রথমবার যখন আমার এই অভিজ্ঞতা হয়েছিল, আমি বলেছিলাম, "সব ঠিক আছে, এটা কেবল এই একজনের জন্য, তাকে পাঠিয়ে দাও এবং আমাকে নতুন একজন কিনে দাও।" তারপর দ্বিতীয় গ্রাহক এসে একই কথা বলে। তারপর তৃতীয় গ্রাহক আসে, এবং একই কথা বলে। তুমি নিদর্শন দেখতে শুরু করো, এবং তুমি যতই একগুঁয়ে হও না কেন, স্পষ্টতই কিছু ভুল আছে।

গ্রাহকরা বারবার বলতে থাকেন, "আমি নিজে এটি ব্যবহার করতে চাই। বন্ধুকে আমন্ত্রণ জানানোর আগে আমি প্রথমে এটি চেষ্টা করে দেখতে চাই যে এটি সত্যিই দুর্দান্ত কিনা।" আমাদের দলটি ভিডিও গেম শিল্প থেকে ছিল, তাই আমরা বুঝতে পেরেছিলাম এর অর্থ কী: একক-প্লেয়ার মোড। তাই আমরা একটি একক-প্লেয়ার সংস্করণ তৈরি করেছি।

Machine Translated by Google
আমরা আমাদের ওয়েবসে নতুন গ্রাহকদের নিয়ে আসতাম। তারা অবতার কাস্টমাইজ করতো এবং আগের মতো পণ্য ডাউনলোড করতো। তারপর তারা সিঙ্গেল-প্লেয়ার মোডে যেতো, আর আমরা বলতাম, "তোমার অবতার দিয়ে খেলো এবং এটাকে সাজিয়ে নাও; এটা কী কী দারুন মুভ করতে পারে তা দেখো।" তারপর বলতাম, "ঠিক আছে, তুমি নিজেই এটা করেছো; এখন তোমার বন্ধুদের একজনকে আমন্ত্রণ জানানোর সময়।" তুমি দেখতে পারো কী হতে চলেছে। তারা বলতো, "কোনভাবেই না! এটা দারুন না।" আর আমরা বলতাম, "আচ্ছা, আমরা তোমাকে বলেছিলাম এটা দারুন হবে না!

"একটি সামাজিক পণ্যের জন্য একক-খেলোয়াড় অভিজ্ঞতার কী লাভ?" দেখুন, আমরা ভেবেছিলাম আমাদের গ্রাহকদের কথা শোনার জন্য আমাদের একটি সোনার তারকা পাওয়া উচিত। তবে আমাদের গ্রাহকরা এখনও পণ্যটি পছন্দ করেননি। তারা আমাদের দিকে তাকিয়ে বলত, "শোনো, বুড়ো, তুমি বুঝতে পারছ না। বন্ধুদের আমন্ত্রণ জানানোর এই পাগলাটে ব্যবসার কী লাভ, আমি বুঝতে না পেরে যে এটি দুর্দান্ত কিনা?" এটি ছিল সম্পূর্ণ চুক্তি ভঙ্গকারী।

আরও হতাশা থেকে, আমরা ChatNow নামে একটি বৈশিষ্ট্য চালু করেছি যা আপনাকে একটি বোতাম টিপতে এবং বিশ্বের যেকোনো স্থানের সাথে এলোমেলোভাবে মিলিত হতে দেয়। আপনাদের মধ্যে একমাত্র মিল হল যে আপনারা দুজনেই একই সময়ে বোতাম টিপেছেন। হঠাৎ করেই, আমাদের গ্রাহক পরিষেবা পরীক্ষায়, লোকেরা বলতে শুরু করে, "ওহ, এটা মজার!"

তাই আমরা তাদের সাথে যোগাযোগ করতাম, তারা ChatNow ব্যবহার করত, এবং হয়তো তারা এমন কারো সাথে দেখা করত যাকে তারা দারুন মনে করত। তারা বলত, "আরে, লোকটি খুব ভালো ছিল; আমি তাকে আমার বন্ধু তালিকায় যোগ করতে চাই। আমার বন্ধু তালিকা কোথায়?" এবং আমরা বলতাম, "ওহ, না, তুমি নতুন বন্ধু তালিকা চাও না; তুমি তোমার নিয়মিত AOL বন্ধু তালিকা ব্যবহার করতে চাও।" মনে রাখবেন, আমরা এভাবেই আন্তঃকার্যক্ষমতা কাজে লাগানোর পরিকল্পনা করেছিলাম যা নেটওয়ার্ক প্রভাব এবং ভাইরাল বৃদ্ধির দিকে পরিচালিত করবে। কল্পনা করুন গ্রাহক আমাদের দিকে তাকিয়ে জিজ্ঞাসা করছেন, "আপনি আমাকে ঠিক কী করতে চান?" এবং আমরা বলতাম, "আচ্ছা, কেবল অপরিচিত ব্যক্তিকে আপনার AIM স্ক্রিন নাম দিন যাতে আপনি তাকে আপনার বন্ধু তালিকায় রাখতে পারেন।" আপনি তাদের চোখ বড় বড় দেখতে পেতেন, এবং তারা বলত, "তুমি কি আমার সাথে মজা করছ? আমার AIM বন্ধু তালিকার একজন অপরিচিত?" যার উত্তরে আমরা বলতাম, "হ্যাঁ; অন্যথায় আপনাকে একটি নতুন বন্ধু তালিকা সহ একটি সম্পূর্ণ নতুন IM ক্লায়েন্ট ডাউনলোড করতে হবে।" আর তারা বলবে, "তোমার কি কোন ধারণা আছে যে আমি ইতিমধ্যে কতগুলি IM ক্লায়েন্ট চালাচ্ছি?"

"না। এক বা দুইজন, হয়তো?" আমাদের প্রত্যেকেরই কতজন ক্লায়েন্ট ছিল, সেই সময়ে। কিশোরটি বলত, "আহ! আমি দৌড়ে যাই।"

Machine Translated by Google
"আট।" আমাদের কোন ধারণা ছিল না যে বিশ্বে কত তাৎক্ষণিক বার্তাপ্রেরণ ক্লায়েন্ট রয়েছে।

আমাদের ভুল ধারণা ছিল যে শেখা একটি চ্যালেঞ্জ
নতুন সফটওয়্যার এবং আপনার বন্ধুদের নতুন সফটওয়্যারে স্থানান্তর করা কঠিন
বন্ধু তালিকা। আমাদের গ্রাহকরা প্রকাশ করেছেন যে এটি অর্থহীন। আমরা হোয়াইটবোর্ডে এমন চিত্র আঁকতে চেয়েছিলাম যা দেখায় যে কেন আমাদের
কৌশলটি দুর্দান্ত ছিল, কিন্তু আমাদের গ্রাহকরা ধারণাগুলি বুঝতে পারেননি
যেমন নেটওয়ার্ক ইফেক্ট এবং সুইচিং খরচ। যদি আমরা ব্যাখ্যা করার চেষ্টা করি কেন
তাদের আমাদের ভবিষ্যদ্বাণী অনুযায়ী আচরণ করা উচিত, তারা কেবল তাদের
আমাদের দিকে মাথা তুলে, হতবাক।

মানুষ কীভাবে সফটওয়্যার ব্যবহার করত তার জন্য আমাদের একটি মানসিক মডেল ছিল যা ছিল বছরের পর বছর পুরনো, এবং তাই অবশেষে, বেদনাদায়কভাবে, এরকম কয়েক ডজন সভার পর, আমাদের মনে হতে শুরু করে যে IM অ্যাড-অন
ধারণাটি মৌলিকভাবে ত্রুটিপূর্ণ ছিল।3

আমাদের গ্রাহকরা একটি IM অ্যাড-অন চাননি; তারা একটি স্বতন্ত্র IM নেটওয়ার্ক চেয়েছিলেন। তারা কীভাবে
নতুন আইএম প্রোগ্রাম ব্যবহার একটি বাধা; বিপরীতে, আমাদের প্রাথমিক গ্রহণকারীরা
একসাথে অনেকগুলি বিভিন্ন আইএম প্রোগ্রাম ব্যবহার করেছি। আমাদের গ্রাহকরা তাদের বন্ধুদের সাথে একটি নতুন আইএম নেটওয়ার্কে নিয়ে যাওয়ার ধারণাটি নিয়ে ভীত ছিলেন না; দেখা গেল যে তারা উপভোগ করেছেন
সেই চ্যালেঞ্জ। আরও আশ্চর্যজনক, আমাদের ধারণা যে গ্রাহকরা মূলত তাদের বিদ্যমান ডিভাইসের সাথে অবতার-ভিত্তিক আইএম ব্যবহার করতে চাইবেন
বন্ধুরাও ভুল ছিল। তারা নতুন বন্ধু বানাতে চেয়েছিল, এবং
যে কার্যকলাপগুলিকে সহজতর করার জন্য 3D অবতারগুলি বিশেষভাবে উপযুক্ত।
ধীরে ধীরে, গ্রাহকরা আমাদের আপাতদৃষ্টিতে উজ্জ্বল প্রাথমিকটি ছিঁড়ে ফেললেন
কৌশল।

আমার কাজ ফেলে দেওয়া

হয়তো তুমি আমাদের পরিস্থিতির প্রতি সহানুভূতি জানাতে পারো এবং আমার
জেদ। সর্বোপরি, আগের মাসগুলিতে আমার কাজই ছিল
ফেলে দেওয়া দরকার ছিল। আমি যে সফটওয়্যারটি ব্যবহার করছিলাম তার উপরই আমি ভরসা করেছিলাম
আমাদের IM প্রোগ্রামকে অন্যান্য প্রোগ্রামের সাথে আন্তঃকার্যকরী করতে হবে
নেটওয়ার্ক, যা আমাদের মূল কৌশলের কেন্দ্রবিন্দুতে ছিল। যখন এটি
প্রায় সকলেরই, সেই মূল কৌশলটি পরিত্যাগ করার এবং পরিবর্তন করার সময় এসেছে

Machine Translated by Google
আমার কাজ—হাজার হাজার কোড লাইন—ছাড়া হয়ে গেল। আমার মনে হচ্ছিল বিশ্বাসঘাতকতা করা হয়েছে। আমি সর্বশেষ সফটওয়্যার ডেভেলপমেন্ট পদ্ধতির (যাকে সম্মিলিতভাবে অ্যাজাইল ডেভেলপমেন্ট বলা হয়) একজন ভক্ত ছিলাম, যা পণ্য ডেভেলপমেন্টের অপচয় দূর করতে সাহায্য করার প্রতিশ্রুতি দিয়েছিল।

তবে, তা সত্ত্বেও, আমি সবচেয়ে বড় অপচয় করেছি: এমন একটি পণ্য তৈরি করা যা আমাদের গ্রাহকরা ব্যবহার করতে অস্বীকৃতি জানিয়েছিলেন। এটা সত্যিই হতাশাজনক ছিল।

আমি ভাবছিলাম: আমার কাজটি সময় এবং শক্তির অপচয় হওয়ার পর, যদি আমি গত ছয় মাস সমুদ্র সৈকতে ছাতা পানীয় পান করে কাটিয়ে দিতাম, তাহলে কি কোম্পানিটি ঠিক ততটাই ভালো থাকত? আমার যদি সত্যিই প্রয়োজন হত? আমি যদি কোনও কাজ না করতাম তবে কি আরও ভালো হত?

এই অধ্যায়ের শুরুতে যেমনটি আমি উল্লেখ করেছি, নিজেদের ব্যর্থতার ন্যায্যতা প্রমাণের জন্য যারা যন্ত্রণা ভোগ করে তাদের জন্য সর্বদা একটি শেষ আশ্রয়স্থল থাকে। আমি নিজেকে সান্ত্বনা দিয়েছিলাম যে যদি আমরা এই প্রথম পণ্যটি তৈরি না করতাম - ভুল এবং সবকিছু - তাহলে আমরা কখনই গ্রাহকদের সম্পর্কে এই গুরুত্বপূর্ণ অন্তর্দৃষ্টিগুলি জানতে পারতাম না। আমরা কখনই জানতে পারতাম না যে আমাদের কৌশলটি বিস্ময়কর ছিল। এই অজুহাতে সত্য আছে: সেই গুরুত্বপূর্ণ প্রাথমিক মাসগুলিতে আমরা যা শিখেছি তা IMVU কে এমন একটি পথে পরিচালিত করেছে যা আমাদের চূড়ান্ত সাফল্যের দিকে পরিচালিত করবে।

কিছুক্ষণের জন্য, এই "শিক্ষা" সান্ত্বনা আমাকে ভালো বোধ করিয়েছিল, কিন্তু আমার স্বস্তি ক্ষণস্থায়ী ছিল। এখানেই প্রশ্নটি আমাকে সবচেয়ে বেশি বিরক্ত করেছিল: যদি সেই মাসগুলির লক্ষ্য ছিল গ্রাহকদের সম্পর্কে এই গুরুত্বপূর্ণ অন্তর্দৃষ্টিগুলি শেখা, তাহলে কেন এত সময় লেগেছিল? আমাদের শেখার জন্য প্রয়োজনীয় প্রয়োজনীয় শিক্ষাগুলিতে আমাদের কতটা অবদান রেখেছিল?

যদি আমি বৈশিষ্ট্য যোগ করে এবং বাগ সংশোধন করে পণ্যটিকে "আরও ভালো" করার দিকে এত মনোযোগী না হতাম, তাহলে কি আমরা আরও আগেই এই শিক্ষাগুলো শিখতে পারতাম?

মূল্য বনাম অপচয়

অন্য কথায়, আমাদের কোন কাজগুলো মূল্য সৃষ্টি করে এবং কোনগুলো অপচয় করে? এই প্রশ্নটিই লিন ম্যানুফ্যাকচারিং বিপ্লবের কেন্দ্রবিন্দুতে অবস্থিত; এটিই প্রথম প্রশ্ন যা কোনও লিন ম্যানুফ্যাকচারিং অনুসারী জিজ্ঞাসা করার জন্য প্রশিক্ষিত। অপচয় দেখতে শেখা এবং তারপর পদ্ধতিগতভাবে

Machine Translated by Google
এটি নির্মূল করার ফলে টয়োটার মতো দুর্বল কোম্পানিগুলি সমগ্র শিল্পে আধিপত্য বিস্তার করতে সক্ষম হয়েছে। সফ্টওয়্যারের জগতে, সেই সময় পর্যন্ত আমি যে চটপটে উন্নয়ন পদ্ধতিগুলি অনুশীলন করেছিলাম তার উৎপত্তি দুর্বল চিন্তাভাবনা থেকে। এগুলি নির্মূল করার জন্য ডিজাইন করা হয়েছিল

অপচয়ও।

তবুও সেই পদ্ধতিগুলি আমাকে এমন এক পথে নিয়ে গিয়েছিল যেখানে আমার দলের বেশিরভাগ প্রচেষ্টাই নষ্ট হয়ে গিয়েছিল। কেন?

পরবর্তী বছরগুলিতে ধীরে ধীরে আমার কাছে উত্তরটি এসেছিল। নিরপেক্ষ চিন্তাভাবনা গ্রাহককে সুবিধা প্রদানের জন্য মূল্যকে বোঝায়; অন্য সবকিছু অপচয়। একটি উৎপাদন ব্যবসায়, গ্রাহকরা পণ্যটি কীভাবে একত্রিত করা হয় তা নিয়ে চিন্তা করেন না, কেবল এটি সঠিকভাবে কাজ করে তা নিয়ে। কিন্তু একটি স্টার্টআপে, গ্রাহক কে এবং গ্রাহক কী মূল্যবান বলে মনে করতে পারেন তা অজানা, যা একটি স্টার্টআপের পরিচয়ের একটি অপরিহার্য অংশ, সেই অনিশ্চয়তার অংশ। আমি বুঝতে পেরেছিলাম যে একটি স্টার্টআপ হিসাবে, আমাদের মূল্যের একটি নতুন সংজ্ঞা প্রয়োজন। IMVU তে আমরা যে আসল অগ্রগতি করেছি তা হল গ্রাহকদের জন্য মূল্য তৈরি করার প্রথম মাসগুলিতে আমরা যা শিখেছি।

সেই মাসগুলিতে আমরা যা কিছু করেছি এবং আমাদের শেখার ক্ষেত্রে কোনও অবদান রাখেনি, তা এক ধরণের অপচয় ছিল। কম পরিশ্রমে কি একই জিনিস শেখা সম্ভব হত? স্পষ্টতই, উত্তরটি হ্যাঁ।

একদিকে, eort-এর সমস্ত বিতর্ক এবং অগ্রাধিকারের কথা ভাবুন
এটি এমন বৈশিষ্ট্যগুলির মধ্যে ছিল যা গ্রাহকরা কখনও আবিষ্কার করতে পারবেন না। আমরা যদি আরও আগে পণ্য সরবরাহ করতাম, তাহলে আমরা সেই অপচয় এড়াতে পারতাম। আমাদের ভুল কৌশলগত অনুমানের কারণে সৃষ্ট সমস্ত অপচয়ও বিবেচনা করুন।
আমি এক ডজনেরও বেশি বিভিন্ন IM ক্লায়েন্ট এবং নেটওয়ার্কের জন্য আন্তঃকার্যক্ষমতা তৈরি করেছিলাম। আমাদের অনুমান পরীক্ষা করার জন্য কি এটি সত্যিই প্রয়োজনীয় ছিল? আমরা কি আমাদের গ্রাহকদের কাছ থেকে একই প্রতিক্রিয়া পেতে পারতাম যাদের নেটওয়ার্কের অর্ধেক ছিল? মাত্র তিনটি ছিল? মাত্র একটি ছিল? যেহেতু সমস্ত IM নেটওয়ার্কের গ্রাহকরা আমাদের পণ্যটিকে সমানভাবে অপ্রীতিকর বলে মনে করেছিলেন, তাই শেখার স্তর একই থাকত, কিন্তু আমাদের প্রচেষ্টা নাটকীয়ভাবে কম হত।

এই চিন্তাটাই আমাকে রাত জেগে রাখত: আমাদের কি আদৌ কোনও নেটওয়ার্ক সমর্থন করার দরকার ছিল? এটা কি সম্ভব যে আমরা কোনও কিছু তৈরি না করেই আমাদের অনুমানগুলি কতটা বিস্ময়কর তা আবিষ্কার করতে পারতাম? উদাহরণস্বরূপ, যদি আমাদের কেবল গ্রাহকদের অফার করা হত?

Machine Translated by Google
কোনও কিছু তৈরি করার আগে কেবল প্রস্তাবিত বৈশিষ্ট্যের ভিত্তিতে আমাদের কাছ থেকে পণ্যটি ডাউনলোড করার সুযোগ? মনে রাখবেন, প্রায় কোনও গ্রাহকই আমাদের আসল পণ্যটি ব্যবহার করতে ইচ্ছুক ছিলেন না, তাই আমরা যখন সরবরাহ করতে ব্যর্থ হতাম তখন আমাদের খুব বেশি ক্ষমা চাইতে হত না। (মনে রাখবেন যে গ্রাহকরা কী চান তা জিজ্ঞাসা করার চেয়ে এটি আলাদা। বেশিরভাগ সময় গ্রাহকরা আগে থেকে জানেন না যে তারা কী চান।) আমরা একটি পরীক্ষা পরিচালনা করতে পারতাম, গ্রাহকদের কিছু চেষ্টা করার সুযোগ দিয়ে এবং তারপর তাদের আচরণ পরিমাপ করে।

এই ধরণের চিন্তাভাবনামূলক পরীক্ষা-নিরীক্ষা আমার কাছে অত্যন্ত বিরক্তিকর ছিল কারণ এগুলো আমার কাজের বিবরণকে দুর্বল করে তুলেছিল। পণ্য উন্নয়নের প্রধান হিসেবে, আমি ভেবেছিলাম আমার কাজ হল উচ্চমানের পণ্য এবং বৈশিষ্ট্যগুলির সময়মত সরবরাহ নিশ্চিত করা। কিন্তু যদি এই বৈশিষ্ট্যগুলির অনেকগুলিই সময়ের অপচয় হয়, তাহলে আমার কী করা উচিত? কীভাবে?

আমরা কি এই অপচয় এড়াতে পারি?

আমি বিশ্বাস করতে শুরু করেছি যে শেখা হল স্টার্টআপগুলির অগ্রগতির অপরিহার্য একক। গ্রাহকরা কী চান তা শেখার জন্য যে প্রচেষ্টা একেবারেই প্রয়োজনীয় নয় তা দূর করা যেতে পারে। আমি এটিকে বৈধ শিক্ষা বলি কারণ এটি সর্বদা স্টার্টআপের মূল মেট্রিক্সে ইতিবাচক উন্নতির মাধ্যমে প্রদর্শিত হয়। যেমনটি আমরা দেখেছি, গ্রাহকরা কী চান বলে মনে করেন সে সম্পর্কে নিজেকে বোকা বানানো সহজ। এমন জিনিস শেখাও সহজ যা সম্পূর্ণ অপ্রাসঙ্গিক। সুতরাং, বৈধ শিক্ষা বাস্তব থেকে সংগৃহীত অভিজ্ঞতামূলক তথ্য দ্বারা সমর্থিত।

গ্রাহকরা।

আপনি কোথায় বৈধতা পাবেন?

আমি যেমনটি সাক্ষ্য দিতে পারি, যে কেউ স্টার্টআপে ব্যর্থ হলেই দাবি করতে পারে যে সে অভিজ্ঞতা থেকে অনেক কিছু শিখেছে। তারা একটি আকর্ষণীয় গল্প বলতে পারে। আসলে, এখন পর্যন্ত IMVU-এর গল্পে, আপনি হয়তো কিছু অনুপস্থিতি লক্ষ্য করেছেন। যদিও আমার দাবি যে আমরা সেই প্রাথমিক মাসগুলিতে অনেক কিছু শিখেছি, যে শিক্ষাগুলি আমাদের চূড়ান্ত সাফল্যের দিকে পরিচালিত করেছিল, আমি তার সমর্থনে কোনও প্রমাণ উপস্থাপন করিনি। পিছনে ফিরে দেখলে, এই ধরনের দাবি করা সহজ এবং বিশ্বাসযোগ্য বলে মনে হয় (এবং আপনি বইটিতে পরে কিছু প্রমাণ দেখতে পাবেন), তবে IMVU-এর প্রাথমিক মাসগুলিতে আমাদের কল্পনা করুন।

Machine Translated by Google
বিনিয়োগকারী, কর্মচারী, পরিবারের সদস্য এবং সর্বোপরি নিজেদেরকে বোঝানোর চেষ্টা করছি যে আমরা আমাদের সময় এবং সম্পদ নষ্ট করিনি।

আমাদের কাছে কী প্রমাণ ছিল?

অবশ্যই আমাদের ব্যর্থতার গল্পগুলি ছিল মনোরঞ্জক, এবং আমরা কী ভুল করেছি এবং আরও সফল পণ্য তৈরির জন্য আমাদের কী করা উচিত সে সম্পর্কে আমাদের কাছে আকর্ষণীয় তত্ত্ব ছিল। যাইহোক, প্রমাণ তখনই আসে যখন আমরা সেই তত্ত্বগুলি বাস্তবে প্রয়োগ করি এবং পণ্যের পরবর্তী সংস্করণ তৈরি করি যা প্রকৃত গ্রাহকদের কাছে উচ্চতর ফলাফল দেখায়।

আগামী কয়েক মাস হলো IMVU-এর আসল গল্প শুরু হবে, আমাদের অসাধারণ অনুমান, কৌশল এবং হোয়াইটবোর্ড গেমম্যানশিপ দিয়ে নয় বরং গ্রাহকরা আসলে কী চান তা আবিষ্কার করার এবং সেই আকাঙ্ক্ষা পূরণের জন্য আমাদের পণ্য এবং কৌশলকে সামঞ্জস্য করার কঠোর পরিশ্রম দিয়ে। আমরা এই দৃষ্টিভঙ্গি গ্রহণ করেছি যে আমাদের কাজ হল আমাদের দৃষ্টিভঙ্গি এবং গ্রাহকরা কী গ্রহণ করবেন তার মধ্যে একটি সংশ্লেষণ খুঁজে বের করা; গ্রাহকরা কী চান বলে মনে করেন তার কাছে আত্মসমর্পণ করা বা গ্রাহকদের কী চাওয়া উচিত তা বলা নয়।

আমরা যখন আমাদের গ্রাহকদের আরও ভালোভাবে বুঝতে শুরু করলাম, তখন আমরা আমাদের পণ্যগুলিকে উন্নত করতে সক্ষম হলাম। আমরা যখন তা করতে থাকলাম, তখন আমাদের ব্যবসার মৌলিক মানদণ্ডগুলি পরিবর্তিত হয়ে গেল। প্রথম দিকে, পণ্য উন্নত করার জন্য আমাদের প্রচেষ্টা সত্ত্বেও, আমাদের মানদণ্ডগুলি একগুঁয়ে ছিল। আমরা প্রতিদিনের গ্রাহকদের একটি নতুন রিপোর্ট কার্ড হিসাবে বিবেচনা করতাম। আমরা আমাদের পণ্য ডাউনলোড এবং কেনার মতো পণ্য আচরণ প্রদর্শনকারী নতুন গ্রাহকদের শতাংশের দিকে মনোযোগ দিতাম। প্রতিদিন, প্রায় একই সংখ্যক গ্রাহক পণ্যটি কিনত, এবং অনেক উন্নতি সত্ত্বেও এই সংখ্যাটি প্রায় শূন্যের কাছাকাছি ছিল।

তবে, যখন আমরা মূল কৌশল থেকে সরে আসি, তখন পরিস্থিতির পরিবর্তন হতে শুরু করে। উন্নত কৌশলের সাথে সামঞ্জস্য রেখে, আমাদের পণ্য উন্নয়নের প্রচেষ্টা জাদুকরীভাবে আরও বেশি উৎপাদনশীল হয়ে ওঠে—কারণ আমরা আরও কঠোর পরিশ্রম করছিলাম না বরং আমরা আরও বুদ্ধিমানভাবে কাজ করছিলাম, আমাদের গ্রাহকদের প্রকৃত চাহিদার সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ। মেট্রিক্সের ইতিবাচক পরিবর্তনগুলি পরিমাণগতভাবে প্রমাণিত হয়েছিল যে আমাদের শিক্ষা বাস্তব। এটি অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ ছিল কারণ আমরা আমাদের অংশীদারদের - কর্মচারী, বিনিয়োগকারী এবং নিজেদের - দেখাতে পেরেছিলাম যে আমরা প্রকৃত অগ্রগতি করছি, নিজেদেরকে বিভ্রান্ত করছি না। এটি একটি স্টার্টআপে উৎপাদনশীলতা সম্পর্কে চিন্তা করার সঠিক উপায়: কীভাবে

Machine Translated by Google
আমরা কতটুকু শিক্ষা তৈরি করছি, কিন্তু আমাদের প্রচেষ্টার জন্য আমরা কতটা বৈধতাপ্রাপ্ত শিক্ষা পাচ্ছি তার পরিপ্রেক্ষিতে।4 উদাহরণস্বরূপ, একটি প্রাথমিক পরীক্ষায়, আমরা আমাদের সম্পূর্ণ ওয়েবসাইট, হোম পেজ এবং পণ্য

নিবন্ধন ow পরিবর্তন করে "অবতার চ্যাট" কে "3D তাৎক্ষণিক বার্তা" দিয়ে প্রতিস্থাপন করেছি। নতুন গ্রাহকরা সাইটের এই দুটি সংস্করণের মধ্যে স্বয়ংক্রিয়ভাবে বিভক্ত হয়ে পড়েছিলেন; অর্ধেক একটি দেখেছিলেন এবং অর্ধেক অন্যটি দেখেছিলেন। আমরা দুটি দলের মধ্যে আচরণের পার্থক্য পরিমাপ করতে সক্ষম হয়েছিলাম। পরীক্ষামূলক দলের লোকেরা কেবল পণ্যের জন্য সাইন আপ করার সম্ভাবনাই বেশি ছিল না, তাদের দীর্ঘমেয়াদী অর্থপ্রদানকারী গ্রাহক হওয়ার সম্ভাবনাও বেশি ছিল।

আমাদের অনেক ব্যর্থ পরীক্ষা-নিরীক্ষাও হয়েছে। একটা সময় যখন আমরা বিশ্বাস করতাম যে গ্রাহকরা পণ্যটি ব্যবহার করছেন না কারণ তারা এর অনেক সুবিধা বোঝেন না, তখন আমরা গ্রাহক পরিষেবা এজেন্টদের নতুন গ্রাহকদের জন্য ভার্চুয়াল ট্যুর গাইড হিসেবে কাজ করার জন্য অর্থ প্রদান করেছি। দুর্ভাগ্যবশত, যে গ্রাহকরা এই ভিআইপি সুবিধা পেয়েছিলেন তাদের আর সক্রিয় বা অর্থপ্রদানকারী গ্রাহক হওয়ার সম্ভাবনা ছিল না।

আইএম অ্যাড-অন কৌশলটি ত্যাগ করার পরেও, কেন এটি কাজ করেনি তা বুঝতে কয়েক মাস সময় লেগেছে। আমাদের মূল লক্ষ্য এবং অনেক ব্যর্থ পরীক্ষার পর, আমরা এই অন্তর্দৃষ্টিটি বুঝতে পেরেছি: গ্রাহকরা অনলাইনে নতুন বন্ধু তৈরি করতে আইএমভিইউ ব্যবহার করতে চেয়েছিলেন। আমাদের গ্রাহকরা স্বজ্ঞাতভাবে এমন কিছু বুঝতে পেরেছিলেন যা আমরা বুঝতে দেরি করেছিলাম। অনলাইনে বিদ্যমান সমস্ত সামাজিক পণ্য গ্রাহকদের বাস্তব জীবনের পরিচয়ের উপর কেন্দ্রীভূত ছিল। তবে, আইএমভিইউ-এর অবতার প্রযুক্তিটি নিরাপত্তার সাথে আপস না করে বা পরিচয় চুরির জন্য নিজেদের উন্মুক্ত না করে অনলাইনে একে অপরকে জানতে সাহায্য করার জন্য অনন্যভাবে উপযুক্ত ছিল।

একবার আমরা এই অনুমান তৈরি করার পর, আমাদের পরীক্ষাগুলি ইতিবাচক ফলাফল দেওয়ার সম্ভাবনা অনেক বেশি হয়ে ওঠে। যখনই আমরা পণ্যটি পরিবর্তন করতাম যাতে লোকেরা নতুন বন্ধু খুঁজে পেতে এবং রাখতে সহজ হয়, তখনই আমরা আবিষ্কার করতাম যে গ্রাহকরা এতে জড়িত হওয়ার সম্ভাবনা বেশি ছিল।

এটাই হলো সত্যিকারের স্টার্টআপ উৎপাদনশীলতা: সঠিক জিনিসগুলো পদ্ধতিগতভাবে তৈরি করা।

কোন গ্রাহকরা পণ্যটি ব্যবহার করবেন এবং কেন তা শিখতে শুরু করার সাথে সাথে আমরা সপ্তাহের পর সপ্তাহ ধরে শত শত পরীক্ষা-নিরীক্ষা চালিয়েছি, এগুলো ছিল তার মধ্যে মাত্র কয়েকটি। প্রতিটি জ্ঞান আমরা

Machine Translated by Google
নতুন পরীক্ষা-নিরীক্ষা চালানোর জন্য পরামর্শ সংগ্রহ করেছি, যা আমাদের মেট্রিক্সকে আমাদের লক্ষ্যের আরও কাছাকাছি নিয়ে গেছে।

শূন্যের শ্রোতাপ্রিয়তা

IMVU-এর প্রাথমিক সাফল্য সত্ত্বেও, আমাদের মোট সংখ্যা এখনও বেশ কম ছিল। দুর্ভাগ্যবশত, ঐতিহ্যবাহী পদ্ধতিতে ব্যবসা মূল্যায়নের কারণে, এটি একটি বিপজ্জনক পরিস্থিতি। পরিহাসের বিষয় হল, যখন আপনার আয়, গ্রাহক এবং আকর্ষণ শূন্য থাকে তখন অর্থ সংগ্রহ করা বা অন্যান্য সম্পদ অর্জন করা প্রায়শই সহজ হয় যখন আপনার অল্প পরিমাণ থাকে তখন। শূন্য কল্পনাকে আমন্ত্রণ জানায়, কিন্তু ছোট সংখ্যাগুলি প্রশ্ন তোলে যে বড় সংখ্যাগুলি কখনই বাস্তবায়িত হবে কিনা।

সকলেই এমন পণ্যের গল্প জানেন (অথবা ভাবেন যে তিনি জানেন) যা রাতারাতি সাফল্য অর্জন করেছে। যতক্ষণ পর্যন্ত কিছুই প্রকাশ না করা হয় এবং কোনও তথ্য সংগ্রহ না করা হয়, ততক্ষণ পর্যন্ত ভবিষ্যতে রাতারাতি সাফল্য কল্পনা করা সম্ভব। অল্প সংখ্যক লোক সেই আশায় ঠান্ডা জল ঢেলে দেয়।

এই ঘটনাটি একটি নিষ্ঠুর প্রণোদনা তৈরি করে: সাফল্যের বিষয়ে নিশ্চিত না হওয়া পর্যন্ত কোনও তথ্য পাওয়া স্থগিত রাখুন। অবশ্যই, আমরা দেখব, এই ধরনের বিলম্বের দুর্ভাগ্যজনক প্রভাব রয়েছে যার ফলে কাজের অপচয় বৃদ্ধি পায়, প্রয়োজনীয় প্রতিক্রিয়া হ্রাস পায় এবং নাটকীয়ভাবে ঝুঁকি বৃদ্ধি পায় যে একটি স্টার্টআপ এমন কিছু তৈরি করবে যা অন্য কেউ করবে না।

চায়।

তবে, কোনও পণ্য প্রকাশ করে সেরাটির আশা করাও কোনও ভালো পরিকল্পনা নয়, কারণ এই প্রণোদনা বাস্তব। যখন আমরা IMVU চালু করি, তখন আমরা এই সমস্যাটি সম্পর্কে অজ্ঞ ছিলাম। আমাদের প্রথম দিকের বিনিয়োগকারী এবং উপদেষ্টারা ভেবেছিলেন যে আমাদের প্রথম দিকে $300-প্রতি-মাসিক রাজস্ব পরিকল্পনা ছিল। কিন্তু কয়েক মাস পর আমাদের রাজস্ব প্রতি মাসে $500-এর কাছাকাছি চলে যাওয়ার পর, কেউ কেউ বিশ্বাস হারাতে শুরু করে, যেমনটি আমাদের কিছু উপদেষ্টা, কর্মচারী এবং এমনকি স্বামী-স্ত্রীও করেছিলেন। আসলে, এক পর্যায়ে, কিছু বিনিয়োগকারী গুরুত্ব সহকারে সুপারিশ করেছিলেন যে আমরা পণ্যটি বাজার থেকে সরিয়ে নিয়ে স্টিলথ মোডে ফিরে যাই।

সৌভাগ্যবশত, আমরা যখন নতুন নতুন বিষয়ের দিকে ঝুঁকে পড়লাম এবং পরীক্ষা-নিরীক্ষা করলাম, আমাদের পণ্য উন্নয়ন এবং বিপণনের প্রচেষ্টায় যা শিখেছি তা অন্তর্ভুক্ত করলাম, তখন আমাদের সংখ্যা উন্নত হতে শুরু করল।

Machine Translated by Google

কিন্তু খুব বেশি কিছু না! একদিকে, আমরা ভাগ্যবান ছিলাম যে আমরা এমন একটি বৃদ্ধির ধরণ দেখতে পেয়েছিলাম যা বিখ্যাত হকি স্টিক গ্রাফের মতো দেখতে শুরু করেছিল। অন্যদিকে, গ্রাফটি প্রতি মাসে মাত্র কয়েক হাজার ডলারে উঠেছিল। এই প্রাথমিক গ্রাফগুলি, যদিও আশাব্যঞ্জক ছিল, আমাদের প্রাথমিক ব্যর্থতার কারণে বিশ্বাসের ক্ষতি মোকাবেলা করার জন্য যথেষ্ট ছিল না, এবং আমাদের কাছে বৈধ শিক্ষার ভাষা ছিল না যা আমাদের চারপাশে একত্রিত করার জন্য একটি বিকল্প ধারণা প্রদান করতে পারে।

আমরা বেশ ভাগ্যবান যে আমাদের প্রাথমিক কিছু বিনিয়োগকারী এর গুরুত্ব বুঝতে পেরেছিলেন এবং আমাদের প্রকৃত অগ্রগতি দেখতে আমাদের ক্ষুদ্র মোট সংখ্যার বাইরেও তাকাতে ইচ্ছুক ছিলেন।

(আপনি অধ্যায় ৭- এ ঠিক একই গ্রাফ দেখতে পাবেন ।)

এইভাবে, শূন্যের সাহসিকতার কারণে যে অপচয় হয় তা আমরা বৈধ শিক্ষার মাধ্যমে কমাতে পারি। আমাদের যা প্রমাণ করার দরকার ছিল তা হল আমাদের পণ্য উন্নয়নের প্রচেষ্টাগুলি আমাদেরকে বিশাল সাফল্যের দিকে নিয়ে যাচ্ছে, ভ্যানিটি মেট্রিক্স এবং "সাক্সেস থিয়েটার" - যা আমরা নিজেদেরকে সফল দেখানোর জন্য করি - এর প্রলোভনে নতি স্বীকার না করে। আমরা আমাদের মোট সংখ্যাগুলিকে আরও উন্নত করার জন্য বিপণন কৌশল চেষ্টা করতে পারতাম, একটি সুপার বোল বিজ্ঞাপন কিনতে পারতাম, অথবা অ্যাম্বয়্যান্ট পাবলিক রিলেশনস (পিআর) চেষ্টা করতে পারতাম। এতে বিনিয়োগকারীদের আকর্ষণের মায়া হত, তবে কেবল অল্প সময়ের জন্য। অবশেষে, ব্যবসার মৌলিক বিষয়গুলি জয়লাভ করত এবং পিআর বাম্পটি কেটে যেত। যেহেতু আমরা অগ্রগতির পরিবর্তে নাটকের জন্য মূল্যবান সম্পদ নষ্ট করতাম, তাই আমরা সত্যিকারের সমস্যায় পড়তাম।

ষাট মিলিয়ন অবতারের পরেও, IMVU এখনও শক্তিশালীভাবে কাজ করছে। এর উত্তরাধিকার কেবল একটি দুর্দান্ত পণ্য, একটি আশ্চর্যজনক দল এবং প্রতিশ্রুতিশীল আর্থিক ফলাফল নয় বরং স্টার্টআপগুলির অগ্রগতি পরিমাপের একটি সম্পূর্ণ নতুন উপায়।

IMVU এর বাইরেও শিক্ষা

স্ট্যানফোর্ডের গ্র্যাজুয়েট স্কুল অফ বিজনেস থেকে শুরু করে আইএমভিইউ-র গল্পটি ব্যবসায়িক মামলা হিসেবে শেখানোর অনেক সুযোগ আমার হয়েছে।

IMVU-এর প্রাথমিক বছরগুলি সম্পর্কে একটি সরকারি গবেষণা লিখেছিলেন।5 এই মামলাটি এখন হার্ভার্ড বিজনেস স্কুল সহ বেশ কয়েকটি ব্যবসায়িক স্কুলের উদ্যোক্তা পাঠ্যক্রমের অংশ, যেখানে আমি একজন

Machine Translated by Google
বাড়িতে উদ্যোক্তা। আমি অসংখ্য কর্মশালা, বক্তৃতা এবং সম্মেলনে এই গল্পগুলি বলেছি।

আমি যখনই IMVU গল্পটি পড়াই, তখনই শিক্ষার্থীদের মনে এর কৌশলগুলিতে মনোযোগ দেওয়ার এক বিরাট প্রলোভন জাগে: নিম্নমানের প্রোটোটাইপ শুরু করা, প্রথম দিন থেকেই গ্রাহকদের কাছ থেকে অর্থ আদায় করা এবং জবাবদিহিতা বৃদ্ধির জন্য কম আয়ের লক্ষ্যমাত্রা ব্যবহার করা। এগুলি কার্যকর কৌশল, তবে এগুলি গল্পের নীতি নয়। অনেক ব্যতিক্রম রয়েছে। উদাহরণস্বরূপ, প্রতিটি ধরণের গ্রাহক নিম্নমানের প্রোটোটাইপ গ্রহণ করবে না। যদি শিক্ষার্থীরা আরও সন্দেহবাদী হয়, তবে তারা যুক্তি দিতে পারে যে কৌশলগুলি তাদের শিল্প বা পরিস্থিতিতে প্রযোজ্য নয়, তবে কেবল কাজ করে কারণ IMVU একটি সফ্টওয়্যার কোম্পানি, একটি ভোক্তা ইন্টারনেট ব্যবসা, অথবা একটি অ-মিশন-সমালোচনামূলক অ্যাপ্লিকেশন।

এইসব উপদেশগুলির কোনওটিই বিশেষভাবে কার্যকর নয়। লিন স্টার্টআপ কোনও পৃথক কৌশলের সমষ্টি নয়। এটি নতুন পণ্য বিকাশের জন্য একটি নীতিগত পদ্ধতি। এর সুপারিশগুলিকে বোঝার একমাত্র উপায় হল অন্তর্নিহিত নীতিগুলি বোঝা যা এগুলিকে কার্যকর করে তোলে। আমরা পরবর্তী অধ্যায়গুলিতে দেখব, লিন স্টার্টআপ মডেলটি বিভিন্ন ধরণের ব্যবসা এবং শিল্পে প্রয়োগ করা হয়েছে: উৎপাদন, পরিষ্কার প্রযুক্তি, রেস্তোরাঁ এবং এমনকি লন্ড্রি।

IMVU গল্পের কৌশলগুলি আপনার নির্দিষ্ট ব্যবসায়ের ক্ষেত্রে অর্থবহ হতে পারে, আবার নাও হতে পারে।

বরং, এগিয়ে যাওয়ার উপায় হল যেকোনো শিল্পের প্রতিটি স্টার্টআপকে একটি বিশাল পরীক্ষা হিসেবে দেখা শেখা। প্রশ্নটি "এই পণ্যটি কি তৈরি করা যাবে?" নয় আধুনিক অর্থনীতিতে, কল্পনা করা যায় এমন প্রায় যেকোনো পণ্যই তৈরি করা যেতে পারে। আরও প্রাসঙ্গিক প্রশ্নগুলি হল "এই পণ্যটি কি তৈরি করা উচিত?" এবং "আমরা কি এই পণ্য এবং পরিষেবার সেটকে ঘিরে একটি টেকসই ব্যবসা গড়ে তুলতে পারি?" এই প্রশ্নগুলির উত্তর দেওয়ার জন্য, আমাদের এমন একটি পদ্ধতির প্রয়োজন যেখানে একটি ব্যবসায়িক পরিকল্পনাকে তার উপাদান অংশে বিভক্ত করা যায় এবং প্রতিটি অংশ অভিজ্ঞতাগতভাবে পরীক্ষা করা যায়।

অন্য কথায়, আমাদের বৈজ্ঞানিক পদ্ধতির প্রয়োজন। লিন স্টার্টআপ মডেলে, প্রতিটি পণ্য, প্রতিটি বৈশিষ্ট্য, প্রতিটি বিপণন প্রচারণা - একটি স্টার্টআপ যা কিছু করে - তা বৈধ শিক্ষা অর্জনের জন্য ডিজাইন করা একটি পরীক্ষা হিসাবে বোঝা যায়। এই পরীক্ষামূলক পদ্ধতিটি শিল্প এবং সেক্টর জুড়ে কাজ করে, যেমন আমরা করব

Machine Translated by Google
অধ্যায় ৪ দেখুন।

Machine Translated by Google

৪
পরীক্ষা

অনেক স্টার্টআপের সাথে দেখা হয় যারা নিম্নলিখিত প্রশ্নের উত্তর দিতে হিমশিম খাচ্ছে : কোন গ্রাহকের মতামত আমাদের শোনা উচিত, যদি থাকে? আমরা যে অসংখ্য বৈশিষ্ট্য তৈরি করতে পারি তার মধ্যে আমাদের কীভাবে অগ্রাধিকার দেওয়া উচিত? পণ্যের সাফল্যের জন্য কোন বৈশিষ্ট্যগুলি অপরিহার্য এবং কোনটি সহায়ক? নিরাপদে কী পরিবর্তন করা যেতে পারে এবং কী গ্রাহকদের রাগ করতে পারে? আগামীকালের মূল্যের বিনিময়ে আজকের গ্রাহকদের কী খুশি করতে পারে? পরবর্তী সময়ে আমাদের কী নিয়ে কাজ করা উচিত?

"আসুন আমরা একটি পণ্য পাঠাই এবং দেখি কী হয়" পরিকল্পনা অনুসরণ করলে দলগুলি যে প্রশ্নের উত্তর দিতে হিমশিম খায়, তার মধ্যে কিছু হল এই প্রশ্ন। আমি নাইকির বিখ্যাত স্লোগানের পরে এটিকে "শুধু করে করো" উদ্যোক্তা স্কুল বলি। দুর্ভাগ্যবশত, যদি পরিকল্পনাটি হয় কী ঘটে তা দেখা, তাহলে একটি দল সফল হবে - কী ঘটে তা দেখার ক্ষেত্রে - কিন্তু অগত্যা বৈধ শিক্ষা অর্জন করবে না। এটি বৈজ্ঞানিক পদ্ধতির সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ শিক্ষাগুলির মধ্যে একটি: যদি আপনি ব্যর্থ না হতে পারেন, তবে আপনি শিখতে পারবেন না।

রসায়ন থেকে বিজ্ঞান পর্যন্ত

লিন স্টার্টআপ পদ্ধতি একটি স্টার্টআপের প্রচেষ্টাকে এমন একটি পরীক্ষা হিসেবে পুনর্গঠন করে যা তার কৌশল পরীক্ষা করে দেখে কোন অংশগুলি দুর্দান্ত এবং কোনটি উন্মাদ। একটি সত্যিকারের পরীক্ষা বৈজ্ঞানিক পদ্ধতি অনুসরণ করে। এটি একটি স্পষ্ট অনুমান দিয়ে শুরু হয় যা কী ঘটতে চলেছে সে সম্পর্কে ভবিষ্যদ্বাণী করে। তারপর এটি সেই ভবিষ্যদ্বাণীগুলিকে অভিজ্ঞতাগতভাবে পরীক্ষা করে। ঠিক যেমন বৈজ্ঞানিক পরীক্ষা-নিরীক্ষা তত্ত্ব দ্বারা সূচিত হয়, স্টার্টআপ পরীক্ষা-নিরীক্ষা স্টার্টআপের দৃষ্টিভঙ্গি দ্বারা পরিচালিত হয়। প্রতিটি

Machine Translated by Google
স্টার্টআপ পরীক্ষা হল সেই দৃষ্টিভঙ্গিকে কেন্দ্র করে কীভাবে একটি টেকসই ব্যবসা গড়ে তোলা যায় তা আবিষ্কার করা।

বড় চিন্তা করো, ছোট থেকে শুরু করো

জ্যাপ্পোস বিশ্বের বৃহত্তম অনলাইন জুতার দোকান, যার বার্ষিক মোট বিক্রয় ১ বিলিয়ন ডলারেরও বেশি। এটি বিশ্বের সবচেয়ে সফল, গ্রাহক-বান্ধব ই-কমার্স ব্যবসাগুলির মধ্যে একটি হিসাবে পরিচিত, কিন্তু এটি সেভাবে শুরু হয়নি।

প্রতিষ্ঠাতা নিক সুইনমার্ন হতাশ হয়ে পড়েন কারণ জুতাগুলির একটি বিশাল সংগ্রহের জন্য কোনও কেন্দ্রীয় অনলাইন সাইট ছিল না। তিনি একটি নতুন এবং উন্নত খুচরা অভিজ্ঞতার কল্পনা করেছিলেন। সুইনমার্ন আরও দীর্ঘ সময় অপেক্ষা করতে পারতেন, গুদাম, বিতরণ অংশীদার এবং উল্লেখযোগ্য বিক্রয়ের প্রতিশ্রুতি নিয়ে তার সম্পূর্ণ দৃষ্টিভঙ্গি পরীক্ষা করার জন্য জোর দিয়েছিলেন। অনেক প্রাথমিক ই-কমার্স অগ্রগামী ঠিক তাই করেছিলেন, যার মধ্যে রয়েছে

ওয়েবভ্যান এবং পেটস ডটকমের মতো কুখ্যাত ডট-কম ব্যর্থতা ।

পরিবর্তে, তিনি একটি পরীক্ষা চালিয়ে শুরু করেছিলেন। তার অনুমান ছিল যে গ্রাহকরা অনলাইনে জুতা কিনতে প্রস্তুত এবং ইচ্ছুক। এটি পরীক্ষা করার জন্য, তিনি স্থানীয় জুতার দোকানগুলিকে জিজ্ঞাসা করে শুরু করেছিলেন যে তিনি তাদের মজুদের ছবি তুলতে পারেন কিনা। ছবি তোলার অনুমতির বিনিময়ে, তিনি ছবিগুলি অনলাইনে পোস্ট করতেন এবং যদি কোনও গ্রাহক অনলাইনে জুতা কিনেন তবে পুরো মূল্যে জুতা কিনতে ফিরে আসতেন।

Zappos একটি ছোট, সহজ পণ্য দিয়ে শুরু করেছিল। এটি সর্বোপরি একটি প্রশ্নের উত্তর দেওয়ার জন্য ডিজাইন করা হয়েছিল: জুতাগুলির জন্য একটি উন্নত অনলাইন শপিং অভিজ্ঞতার জন্য ইতিমধ্যেই যথেষ্ট চাহিদা আছে কি? যাইহোক, Zappos যেটি দিয়ে শুরু করেছিল তার মতো একটি সু-পরিকল্পিত স্টার্টআপ পরীক্ষা কেবল ব্যবসায়িক পরিকল্পনার একটি একক দিক পরীক্ষা করে না। এই প্রথম অনুমানটি পরীক্ষা করার সময়, আরও অনেক অনুমানও পরীক্ষা করা হয়েছিল। জুতা বিক্রি করার জন্য, Zappos কে গ্রাহকদের সাথে যোগাযোগ করতে হয়েছিল: অর্থ গ্রহণ, রিটার্ন পরিচালনা এবং গ্রাহক সহায়তা নিয়ে কাজ করা। এটি বাজার গবেষণা থেকে স্পষ্টতই ভিন্ন। Zappos যদি বিদ্যমান বাজার গবেষণার উপর নির্ভর করত বা একটি জরিপ পরিচালনা করত, তাহলে তারা জিজ্ঞাসা করতে পারত যে গ্রাহকরা কী চান। একটি পণ্য তৈরি করে, যদিও একটি সহজ পণ্য তৈরি করে, কোম্পানিটি অনেক কিছু শিখেছে

আরও:

Machine Translated by Google

১. গ্রাহকের চাহিদা সম্পর্কে আরও সঠিক তথ্য এতে ছিল কারণ এটি বাস্তব গ্রাহকের আচরণ পর্যবেক্ষণ করছিল, কাল্পনিক প্রশ্ন জিজ্ঞাসা করছিল না।

২. এটি প্রকৃত গ্রাহকদের সাথে যোগাযোগ করার এবং তাদের চাহিদা সম্পর্কে জানার জন্য নিজেকে এমন একটি অবস্থানে রাখে। উদাহরণস্বরূপ, ব্যবসায়িক পরিকল্পনায় ছাড়ের মূল্য নির্ধারণের প্রয়োজন হতে পারে, কিন্তু ছাড়ের কৌশল দ্বারা পণ্য সম্পর্কে গ্রাহকদের ধারণা কীভাবে প্রভাবিত হয়?

৩. গ্রাহকরা যখন অপ্রত্যাশিত আচরণ করত, তখন এটি নিজেই অবাক হয়ে যেত, এমন তথ্য প্রকাশ করত যা Zappos হয়তো জানতেই পারত না। উদাহরণস্বরূপ, যদি গ্রাহকরা জুতা ফেরত দেয়?

জাপ্পোসের প্রাথমিক পরীক্ষাটি একটি স্পষ্ট, পরিমাণগত ফলাফল প্রদান করে: হয় পর্যাপ্ত সংখ্যক গ্রাহক জুতা কিনবেন, নয়তো কিনবেন না। এটি কোম্পানিকে প্রকৃত গ্রাহক এবং অংশীদারদের পর্যবেক্ষণ, তাদের সাথে যোগাযোগ এবং তাদের কাছ থেকে শেখার অবস্থানে নিয়ে আসে।

এই গুণগত শিক্ষা পরিমাণগত পরীক্ষার একটি প্রয়োজনীয় সঙ্গী। যদিও প্রাথমিক শিক্ষাগুলি স্পষ্টতই ছোট আকারের ছিল, তবুও এটি বিশাল জাপ্পোস দৃষ্টিভঙ্গি বাস্তবায়নে বাধা দেয়নি। প্রকৃতপক্ষে, ২০০৯ সালে ই-কমার্স জায়ান্ট Amazon.com দ্বারা জাপ্পোস অধিগ্রহণ করা হয়েছিল , যার পরিমাণ ছিল ১.২ বিলিয়ন ডলার।

দীর্ঘমেয়াদী পরিবর্তনের জন্য, অবিলম্বে পরীক্ষা করুন

ক্যারোলিন বারলেরিন হিউলেট-প্যাকার্ড (HP) এর বিশ্বব্যাপী সামাজিক উদ্ভাবন বিভাগের একজন পরিচালক, একটি বহুজাতিক কোম্পানি যার তিন লক্ষেরও বেশি কর্মচারী এবং বার্ষিক বিক্রয় $100 বিলিয়নেরও বেশি। ক্যারোলিন, যিনি বিশ্বব্যাপী সম্প্রদায়ের সম্পৃক্ততার নেতৃত্ব দেন, একজন সামাজিক উদ্যোক্তা যিনি HP এর আরও কর্মচারীদের স্বেচ্ছাসেবকতার নীতির সুবিধা নিতে উৎসাহিত করার জন্য কাজ করেন।

কর্পোরেট নির্দেশিকা প্রতিটি কর্মচারীকে তার সম্প্রদায়ের সাথে স্বেচ্ছাসেবক হিসেবে মাসে চার ঘন্টা সময় ব্যয় করতে উৎসাহিত করে; স্বেচ্ছাসেবক কাজ যেকোনো জনহিতকর কাজের রূপ নিতে পারে: বেড়া রঙ করা, ঘর তৈরি করা, এমনকি

Machine Translated by Google
কোম্পানির বাইরে প্রো বোনো বা কর্ম-ভিত্তিক দক্ষতা। ক্যারোলিনের অগ্রাধিকার ছিল পরবর্তী ধরণের স্বেচ্ছাসেবককে উৎসাহিত করা। এর প্রতিভা এবং মূল্যবোধের কারণে, HP-এর সম্মিলিত কর্মীবাহিনীর একটি বিশাল ইতিবাচক প্রভাব পড়ার সম্ভাবনা রয়েছে। একজন ডিজাইনার একজন অ-প্রোটেক্টকে একটি নতুন ওয়েবসাইট ডিজাইনে সাহায্য করতে পারেন। ইঞ্জিনিয়ারদের একটি দল

ইন্টারনেট ব্যবহারের জন্য একটি স্কুলের সাথে সংযোগ স্থাপন করুন।

ক্যারোলিনের প্রকল্প সবেমাত্র শুরু হচ্ছে, এবং বেশিরভাগ কর্মচারী জানেন না যে এই স্বেচ্ছাসেবক নীতি বিদ্যমান, এবং খুব কম সংখ্যক কর্মীই এর সুবিধা গ্রহণ করেন। বেশিরভাগ স্বেচ্ছাসেবকই কম প্রভাবশালী ধরণের, যার মধ্যে কায়িক শ্রম জড়িত, এমনকি যখন স্বেচ্ছাসেবকরা উচ্চ প্রশিক্ষিত বিশেষজ্ঞ ছিলেন। বার্লেরিনের দৃষ্টিভঙ্গি হল কোম্পানির লক্ষ লক্ষ কর্মচারীকে নিয়ে যাওয়া এবং তাদের সামাজিক কল্যাণের জন্য একটি শক্তিতে রূপান্তরিত করা।

বিশ্বজুড়ে কোম্পানিগুলিতে প্রতিদিন এই ধরণের কর্পোরেট উদ্যোগ নেওয়া হয়। এটিকে প্রচলিত ধারণা বা সিনেমায় আমরা যা দেখি তার স্টার্টআপ বলে মনে হয় না। আপাতদৃষ্টিতে এটি ঐতিহ্যবাহী ব্যবস্থাপনা এবং পরিকল্পনার সাথে মানানসই বলে মনে হয়। তবে, আমি আশা করি দ্বিতীয় অধ্যায়ের আলোচনা আপনাকে কিছুটা সন্দেহজনক করে তুলেছে। লিন স্টার্টআপ ফ্রেমওয়ার্ক ব্যবহার করে আমরা এই প্রকল্পটি কীভাবে বিশ্লেষণ করতে পারি তা এখানে দেওয়া হল।

ক্যারোলিনের প্রকল্পটি চরম অনিশ্চয়তার মুখোমুখি: এইচপিতে এর আগে কখনও এত বড় স্বেচ্ছাসেবক প্রচারণা হয়নি। মানুষ কেন স্বেচ্ছাসেবক হচ্ছে না তার আসল কারণ তিনি জানেন, সে বিষয়ে তার কতটা আত্মবিশ্বাস থাকা উচিত? সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ বিষয় হল, ১৭০ টিরও বেশি দেশের লক্ষ লক্ষ মানুষের আচরণ কীভাবে পরিবর্তন করা যায় সে সম্পর্কে তিনি আসলে কতটা জানেন? বার্লেরিনের লক্ষ্য হল তার সহকর্মীদের বিশ্বকে আরও ভালো জায়গায় পরিণত করার জন্য অনুপ্রাণিত করা। এভাবে দেখলে, তার পরিকল্পনাটি অপ্রমাণিত অনুমান এবং অনেক দূরদর্শিতায় পূর্ণ বলে মনে হয়।

ঐতিহ্যবাহী ব্যবস্থাপনা পদ্ধতি অনুসারে, বারলেরিন পরিকল্পনা তৈরি, বিভিন্ন বিভাগ এবং অন্যান্য পরিচালকদের কাছ থেকে সমর্থন আদায় এবং তার প্রকল্পের প্রথম আঠারো মাসের জন্য উদ্যোগের একটি রোডম্যাপ প্রস্তুত করার জন্য সময় ব্যয় করছেন। তার একটি শক্তিশালী জবাবদিহিতা কাঠামোও রয়েছে যার মধ্যে আগামী চার বছরে কোম্পানির উপর তার প্রকল্পের প্রভাবের মেট্রিক্স রয়েছে। অনেক উদ্যোক্তার মতো, তার একটি ব্যবসায়িক পরিকল্পনা রয়েছে যা তার উদ্দেশ্যগুলিকে সুন্দরভাবে তুলে ধরে। তবুও এত পরিশ্রম সত্ত্বেও, তিনি - এখন পর্যন্ত - এক-একটি তৈরি করছেন

Machine Translated by Google
জয়ী হয়েছে এবং তার দৃষ্টিভঙ্গি আরও বাড়াতে পারবে কিনা তা জানার খুব কাছাকাছি নেই।

উদাহরণস্বরূপ, একটি ধারণা হতে পারে যে কোম্পানির দীর্ঘস্থায়ী মূল্যের মধ্যে সম্প্রদায়ের উন্নতির প্রতিশ্রুতি অন্তর্ভুক্ত ছিল কিন্তু সাম্প্রতিক অর্থনৈতিক সংকটের ফলে কোম্পানিব্যাপী স্বল্পমেয়াদী প্রোটেবিলিটির উপর কৌশলগত মনোযোগ বৃদ্ধি পেয়েছে।

সম্ভবত দীর্ঘদিন ধরে কর্মরত কর্মীরা স্বেচ্ছাসেবক হিসেবে কাজ করে সম্প্রদায়ের প্রতি তাদের মূল্যবোধ পুনর্গঠনের আকাঙ্ক্ষা অনুভব করবেন। দ্বিতীয় ধারণা হতে পারে যে, তারা তাদের প্রকৃত কর্মক্ষেত্রের দক্ষতাকে স্বেচ্ছাসেবক হিসেবে ব্যবহার করা আরও সন্তোষজনক এবং টেকসই বলে মনে করবেন, যা তাদের সময় দানকারী প্রতিষ্ঠানের পক্ষে আরও বেশি প্রভাব ফেলবে। ক্যারোলিনের পরিকল্পনার মধ্যে কর্মীদের স্বেচ্ছাসেবক হিসেবে সময় দেওয়ার ইচ্ছা, তাদের প্রতিশ্রুতি এবং আকাঙ্ক্ষার স্তর এবং তার বার্তা তাদের কাছে সর্বোত্তমভাবে পৌঁছানোর উপায় সম্পর্কে অনেক বাস্তব ধারণা লুকিয়ে রয়েছে।

লিন স্টার্টআপ মডেলটি এই অনুমানগুলিকে কঠোরভাবে, তাৎক্ষণিকভাবে এবং পুঙ্খানুপুঙ্খভাবে পরীক্ষা করার একটি উপায় প্রদান করে। কৌশলগত পরিকল্পনা সম্পন্ন করতে কয়েক মাস সময় লাগে; এই পরীক্ষাগুলি অবিলম্বে শুরু হতে পারে।
ছোট থেকে শুরু করে, ক্যারোলিন তার সামগ্রিক দৃষ্টিভঙ্গির সাথে আপস না করে ভবিষ্যতে প্রচুর পরিমাণে অপচয় রোধ করতে পারতেন।
ক্যারোলিন যদি তার প্রকল্পটিকে একটি পরীক্ষা হিসেবে বিবেচনা করতো, তাহলে এটি কেমন দেখাতো তা এখানে দেওয়া হল।

ভেঙে ফেলো

প্রথম পদক্ষেপ হবে এই বিশাল দৃষ্টিভঙ্গিকে তার উপাদান অংশে বিভক্ত করা। উদ্যোক্তারা যে দুটি সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ অনুমান করেন তা হল মূল্য অনুমান এবং বৃদ্ধি অনুমান।

মূল্য অনুমান পরীক্ষা করে যে কোনও পণ্য বা পরিষেবা গ্রাহকরা ব্যবহারের পরে সত্যিই তাদের মূল্য প্রদান করে কিনা। কর্মীরা তাদের মূল্যবান সময় দান করছেন কিনা তার একটি ভাল সূচক কী? আমরা তাদের মতামত জানার জন্য তাদের জরিপ করতে পারি, তবে এটি খুব সঠিক হবে না কারণ বেশিরভাগ মানুষেরই তাদের অনুভূতিগুলি বস্তুনিষ্ঠভাবে মূল্যায়ন করতে অসুবিধা হয়।

Machine Translated by Google

পরীক্ষাগুলি আরও সঠিক পরিমাপ প্রদান করে। স্বেচ্ছাসেবক হিসেবে অংশগ্রহণকারীরা যে মূল্য অর্জন করছে তার একটি প্রতিরূপ হিসেবে বাস্তব সময়ে আমরা কী দেখতে পাব? আমরা অল্প সংখ্যক কর্মচারীর স্বেচ্ছাসেবক হিসেবে কাজ করার সুযোগ খুঁজে পেতে পারি এবং তারপর সেই কর্মচারীদের ধরে রাখার হারের দিকে নজর দিতে পারি। তাদের মধ্যে কতজন আবার স্বেচ্ছাসেবক হিসেবে সাইন আপ করেন? যখন একজন কর্মচারী স্বেচ্ছায় এই প্রোগ্রামে তাদের সময় এবং মনোযোগ বিনিয়োগ করেন, তখন এটি একটি শক্তিশালী সূচক যে তারা এটিকে মূল্যবান বলে মনে করেন।

নতুন গ্রাহকরা কীভাবে কোনও পণ্য বা পরিষেবা আবিষ্কার করবেন তা পরীক্ষা করে, প্রবৃদ্ধির অনুমানের জন্য আমরা একই রকম বিশ্লেষণ করতে পারি। প্রোগ্রামটি চালু হয়ে গেলে, এটি কীভাবে কর্মীদের মধ্যে ছড়িয়ে পড়বে, প্রাথমিকভাবে গ্রহণকারী থেকে শুরু করে পুরো কোম্পানি জুড়ে গণ গ্রহণকারী পর্যন্ত? এই প্রোগ্রামটি সম্প্রসারিত হওয়ার একটি সম্ভাব্য উপায় হল ভাইরাল বৃদ্ধি। যদি এটি সত্য হয়, তবে পরিমাপ করার জন্য সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ বিষয় হল আচরণ: প্রাথমিক অংশগ্রহণকারীরা কি সক্রিয়ভাবে অন্যান্য কর্মীদের কাছে এই বার্তাটি ছড়িয়ে দেবে?

এই ক্ষেত্রে, একটি সহজ পরীক্ষায় খুব কম সংখ্যক - সম্ভবত এক ডজন, বিদ্যমান দীর্ঘমেয়াদী কর্মচারীকে নেওয়া এবং তাদের জন্য একটি ব্যতিক্রমী স্বেচ্ছাসেবক সুযোগ প্রদান করা জড়িত।

যেহেতু ক্যারোলিনের অনুমান ছিল যে কর্মীরা HP-এর সম্প্রদায় সেবার প্রতি ঐতিহাসিক প্রতিশ্রুতি পূরণের আকাঙ্ক্ষা দ্বারা অনুপ্রাণিত হবেন, তাই এই পরীক্ষাটি সেই কর্মীদের লক্ষ্য করবে যারা তাদের দৈনন্দিন রুটিন এবং কোম্পানির প্রকাশিত মূল্যবোধের মধ্যে সবচেয়ে বেশি বিচ্ছিন্নতা অনুভব করেন। মূল বিষয় হল গড় গ্রাহক খুঁজে বের করা নয় বরং প্রাথমিকভাবে গ্রহণকারীদের খুঁজে বের করা: সেই গ্রাহকরা যারা পণ্যটির প্রয়োজনীয়তা সবচেয়ে তীব্রভাবে অনুভব করেন। এই গ্রাহকরা ভুলগুলি আরও ক্ষমাশীল এবং বিশেষ করে প্রতিক্রিয়া জানাতে আগ্রহী।

এরপর, আমি কনসিয়ারজ ন্যূনতম কার্যকর পণ্য (অধ্যায় 6-এ বিস্তারিতভাবে বর্ণনা করা হয়েছে) নামক একটি কৌশল ব্যবহার করে, ক্যারোলিন নিশ্চিত করতে পারতেন যে প্রথম কয়েকজন অংশগ্রহণকারীর অভিজ্ঞতা তার যতটা সম্ভব ভালো ছিল, তার দৃষ্টিভঙ্গির সাথে সম্পূর্ণরূপে সামঞ্জস্যপূর্ণ ছিল। ফোকাস গ্রুপের বিপরীতে, তার লক্ষ্য হবে গ্রাহকরা আসলে কী করেছেন তা পরিমাপ করা। উদাহরণস্বরূপ, প্রথম স্বেচ্ছাসেবকদের মধ্যে কতজন আসলে তাদের স্বেচ্ছাসেবকের কার্যভার সম্পন্ন করে? কতজন দ্বিতীয়বার স্বেচ্ছাসেবক? কতজন একজন সহকর্মীকে নিয়োগ করতে ইচ্ছুক?

Machine Translated by Google
পরবর্তী স্বেচ্ছাসেবক কার্যকলাপে অংশগ্রহণ করবেন?

এই প্রাথমিক প্রতিক্রিয়া এবং শিক্ষার উপর অতিরিক্ত পরীক্ষা-নিরীক্ষা প্রসারিত করা যেতে পারে। উদাহরণস্বরূপ, যদি বৃদ্ধির মডেলের জন্য নির্দিষ্ট শতাংশ অংশগ্রহণকারীদের তাদের অভিজ্ঞতা সহকর্মীদের সাথে ভাগ করে নেওয়া এবং তাদের অংশগ্রহণকে উৎসাহিত করার প্রয়োজন হয়, তাহলে খুব কম সংখ্যক লোকের সাথেও এটি কতটা ঘটবে তা পরীক্ষা করা যেতে পারে। যদি দশজন লোক প্রথম পরীক্ষাটি সম্পন্ন করে, তাহলে আমরা কতজন আবার স্বেচ্ছাসেবক হিসেবে কাজ করার আশা করি? যদি তাদের একজন সহকর্মী নিয়োগ করতে বলা হয়, তাহলে আমরা কতজন তা করবে বলে আশা করি? মনে রাখবেন যে এগুলি এমন ধরণের প্রাথমিক গ্রহণকারী হওয়ার কথা যাদের প্রোগ্রাম থেকে সবচেয়ে বেশি লাভ হবে।

অন্যভাবে বলতে গেলে, যদি দশজন প্রাথমিক গ্রহণকারী আবার স্বেচ্ছাসেবক হতে অস্বীকৃতি জানায়? তাহলে এটি অত্যন্ত তাৎপর্যপূর্ণ—এবং খুবই নেতিবাচক—ফলাফল হবে। যদি এই ধরনের প্রাথমিক পরীক্ষাগুলির পরিসংখ্যান আশাব্যঞ্জক না দেখায়, তাহলে কৌশলটিতে স্পষ্টতই সমস্যা রয়েছে। এর অর্থ এই নয় যে এটি হাল ছেড়ে দেওয়ার সময়; বরং, এর অর্থ হল প্রোগ্রামটি কীভাবে উন্নত করা যায় সে সম্পর্কে তাৎক্ষণিকভাবে কিছু গুণগত প্রতিক্রিয়া পাওয়ার সময়। এখানেই এই ধরণের পরীক্ষা-নিরীক্ষা ঐতিহ্যবাহী বাজার গবেষণার তুলনায় সুবিধাজনক। আমাদের কোনও জরিপ পরিচালনা করতে বা সাক্ষাৎকারের জন্য নতুন লোক খুঁজে বের করতে হবে না। আমাদের ইতিমধ্যেই কথা বলার জন্য এবং তাদের প্রকৃত আচরণ সম্পর্কে জ্ঞান রাখার জন্য একদল লোক রয়েছে: প্রাথমিক পরীক্ষায় অংশগ্রহণকারীরা।

এই সম্পূর্ণ পরীক্ষাটি কয়েক সপ্তাহের মধ্যে সম্পন্ন করা যেতে পারে, যা ঐতিহ্যবাহী কৌশলগত পরিকল্পনা প্রক্রিয়ার এক-দশমাংশেরও কম সময়ের মধ্যে সম্পন্ন করা যেতে পারে। এছাড়াও, পরিকল্পনা প্রণয়নের সময় কৌশলগত পরিকল্পনার সাথে সমান্তরালভাবে এটি ঘটতে পারে। এমনকি যখন পরীক্ষাগুলি নেতিবাচক ফলাফল দেয়, তখনও সেই ব্যর্থতাগুলি শিক্ষণীয় প্রমাণিত হয় এবং কৌশলটিকে প্রভাবিত করতে পারে। উদাহরণস্বরূপ, যদি এমন কোনও স্বেচ্ছাসেবক খুঁজে না পাওয়া যায় যারা ব্যবসায়িক পরিকল্পনায় এত গুরুত্বপূর্ণ ধারণার মধ্যে থাকা প্রতিষ্ঠানের মধ্যে মূল্যবোধের দ্বন্দ্ব অনুভব করছেন? যদি তাই হয়, অভিনন্দন: এটি পিভট করার সময় (একটি ধারণা যা অধ্যায় 8 এ আরও বিশদে অন্বেষণ করা হয়েছে)।3

একটি পরীক্ষা হলো একটি পণ্য

লিন স্টার্টআপ মডেলে, একটি পরীক্ষা কেবল একটি

Machine Translated by Google
তাত্ত্বিক অনুসন্ধান, এটিও একটি প্রথম পণ্য। যদি এটি বা অন্য কোনও
পরীক্ষা সফল হয়েছে, এটি ম্যানেজারকে শুরু করার অনুমতি দেয়
তার প্রচারণা: প্রাথমিকভাবে গ্রহণকারীদের তালিকাভুক্ত করা, কর্মচারীদের যোগ করা
প্রতিটি আরও পরীক্ষা বা পুনরাবৃত্তি, এবং অবশেষে শুরু
একটি পণ্য তৈরি করুন। যখন সেই পণ্যটি ব্যাপকভাবে বিতরণের জন্য প্রস্তুত হবে, তখন এর
ইতিমধ্যেই প্রতিষ্ঠিত গ্রাহক থাকবে। এর
বাস্তব সমস্যা সমাধান এবং কিসের জন্য বিস্তারিত স্পেসিফিকেশন
তৈরি করা প্রয়োজন। ঐতিহ্যবাহী কৌশলগত পরিকল্পনা বা বাজারের বিপরীতে
গবেষণা প্রক্রিয়ায়, এই অনুমান আগামীকাল কী কাজ করতে পারে তার প্রত্যাশার চেয়ে আজ কী কাজ করছে তার
প্রতিক্রিয়ার উপর ভিত্তি করে তৈরি হবে।

এটিকে বাস্তবে দেখতে, কোডাকের একটি উদাহরণ বিবেচনা করুন। কোডাকের
ইতিহাস ক্যামেরা এবং এলএম-এর সাথে আবদ্ধ, কিন্তু আজ এটিও
কোডাক গ্যালারি নামে একটি বিশাল অনলাইন ব্যবসা পরিচালনা করে। মার্ক
কুক হলেন কোডাক গ্যালারির পণ্যের ভাইস প্রেসিডেন্ট, এবং তিনি কোডাক গ্যালারির উন্নয়ন
সংস্কৃতিকে
পরীক্ষা-নিরীক্ষা গ্রহণ করো।

মার্ক ব্যাখ্যা করলেন, “ঐতিহ্যগতভাবে, পণ্য ব্যবস্থাপক বলেন, 'আমি শুধু এটি চাই।' জবাবে,
প্রকৌশলী বলেন, 'আমি এটি তৈরি করব।'
পরিবর্তে, আমি আমার দলকে প্রথমে চারটি প্রশ্নের উত্তর দেওয়ার জন্য চাপ দেওয়ার চেষ্টা করি:

১. ভোক্তারা কি বুঝতে পারছেন যে আপনার সমস্যা তাদেরও আছে?
সমাধানের চেষ্টা করছেন?
২. যদি কোন সমাধান থাকতো, তাহলে কি তারা তা কিনতো?
৩. তারা কি আমাদের কাছ থেকে এটা কিনবে?
৪. আমরা কি সেই সমস্যার সমাধান করতে পারি?”

পণ্য উন্নয়নের সাধারণ প্রবণতা হল সরাসরি এড়িয়ে যাওয়া
চতুর্থ প্রশ্নের উত্তর দিন এবং নিশ্চিত করার আগে একটি সমাধান তৈরি করুন
গ্রাহকদের সমস্যা হচ্ছে। উদাহরণস্বরূপ, কোডাক গ্যালারি তাদের সাইটে সোনালী লেখা এবং
গ্রাফিক্স সহ বিয়ের কার্ড অফার করেছে।
ডিজাইনগুলি বিবাহিত গ্রাহকদের কাছে জনপ্রিয় ছিল,
এবং তাই দলটি অন্যান্য বিশেষ অনুষ্ঠানে ব্যবহারের জন্য কার্ডগুলি পুনরায় ডিজাইন করেছে
ছুটির দিনের মতো উপলক্ষ্যে। বাজার গবেষণা এবং নকশা
প্রক্রিয়াটি ইঙ্গিত দেয় যে গ্রাহকরা নতুন কার্ডগুলি পছন্দ করবেন, এবং তা

Machine Translated by Google
এগুলো তৈরিতে যে উল্লেখযোগ্য প্রচেষ্টা করা হয়েছিল তা ন্যায্যতা খুঁজে পাওয়া।

লঞ্চের কয়েকদিন আগে, দলটি বুঝতে পেরেছিল যে ওয়েবসাইটে কার্ডগুলির চিত্র দেখে বোঝা খুব কঠিন; লোকেরা দেখতেই পাচ্ছিল না যে তারা কতটা সুন্দর। এগুলি তৈরি করাও কঠিন ছিল। কুক বুঝতে পেরেছিলেন যে তারা কাজটি পিছনে ফেলেছেন। তিনি ব্যাখ্যা করেছিলেন, "যতক্ষণ না আমরা পণ্যটি কীভাবে বিক্রি এবং তৈরি করতে হয় তা বের করতে পারি, ততক্ষণ পর্যন্ত ইঞ্জিনিয়ারিংয়ে কোনও সময় ব্যয় করা ঠিক হবে না।"

সেই অভিজ্ঞতা থেকে শিক্ষা নিয়ে, কুক তার দলকে একটি নতুন পণ্যের বৈশিষ্ট্য তৈরির জন্য নেতৃত্ব দেন যা কোনও ইভেন্টে তোলা ছবি শেয়ার করা সহজ করে তোলে। তারা বিশ্বাস করতেন যে একটি অনলাইন "ইভেন্ট অ্যালবাম" বিবাহ, সম্মেলন বা অন্য কোনও সমাবেশে উপস্থিত ব্যক্তিদের জন্য অন্যান্য অংশগ্রহণকারীদের সাথে ছবি শেয়ার করার একটি উপায় প্রদান করবে। অন্যান্য অনলাইন ফটো শেয়ারিং পরিষেবার বিপরীতে, কোডাক গ্যালারির ইভেন্ট অ্যালবামে শক্তিশালী গোপনীয়তা নিয়ন্ত্রণ থাকবে, যা নিশ্চিত করে যে ছবিগুলি কেবলমাত্র একই ইভেন্টে উপস্থিত ব্যক্তিদের সাথেই শেয়ার করা হবে।

অতীতের সাথে বিরতি নিয়ে, কুক কোনও কিছু তৈরি করার আগে ঝুঁকি এবং অনুমান সনাক্তকরণ এবং তারপর পরীক্ষামূলকভাবে সেই অনুমানগুলি পরীক্ষা করার প্রক্রিয়ার মধ্য দিয়ে দলটিকে নেতৃত্ব দেন।

প্রস্তাবিত ইভেন্ট অ্যালবামের অন্তর্নিহিত দুটি প্রধান অনুমান ছিল:

১. দলটি ধরে নিয়েছিল যে গ্রাহকরা তৈরি করতে চাইবেন
প্রথম স্থানে অ্যালবাম।
২. ধারণা করা হয়েছিল যে ইভেন্ট অংশগ্রহণকারীরা বন্ধু বা সহকর্মীদের তৈরি ইভেন্ট অ্যালবামে ছবি আপলোড করবে।

কোডাক গ্যালারি টিম ইভেন্ট অ্যালবামের একটি সহজ প্রোটোটাইপ তৈরি করেছিল। এতে অনেক বৈশিষ্ট্যের অভাব ছিল—বস্তুত এত বেশি যে টিম গ্রাহকদের এটি দেখাতে অনিচ্ছুক ছিল। যাইহোক, সেই প্রাথমিক পর্যায়েও, গ্রাহকদের প্রোটোটাইপ ব্যবহারের অনুমতি দেওয়া দলটিকে তাদের অনুমানগুলিকে খণ্ডন করতে সাহায্য করেছিল। প্রথমত, একটি অ্যালবাম তৈরি করা টিম যতটা ভবিষ্যদ্বাণী করেছিল ততটা সহজ ছিল না; প্রাথমিক গ্রাহকদের কেউই একটি তৈরি করতে সক্ষম হননি। অধিকন্তু, গ্রাহকরা অভিযোগ করেছিলেন যে প্রাথমিক পণ্য সংস্করণে প্রয়োজনীয় বৈশিষ্ট্যের অভাব ছিল।

সেই নেতিবাচক ফলাফল দলকে হতাশ করেছিল। ব্যবহারযোগ্যতা

Machine Translated by Google
সমস্যাগুলি তাদের হতাশ করেছিল, যেমন গ্রাহকরা অনুপস্থিত বৈশিষ্ট্যগুলির অভিযোগ করেছিলেন, যার মধ্যে অনেকগুলি মূল রোড ম্যাপের সাথে মিলে যায়। কুক ব্যাখ্যা করেছিলেন যে পণ্যটিতে বৈশিষ্ট্যগুলি অনুপস্থিত থাকলেও, প্রকল্পটি ব্যর্থ হয়নি। প্রাথমিক পণ্য - সর্বোপরি - নিশ্চিত করেছে যে ব্যবহারকারীদের ইভেন্ট অ্যালবাম তৈরি করার ইচ্ছা ছিল, যা অত্যন্ত মূল্যবান তথ্য ছিল। যেখানে গ্রাহকরা অনুপস্থিত বৈশিষ্ট্যগুলির বিষয়ে অভিযোগ করেছিলেন, এটি ইঙ্গিত দেয় যে দলটি সঠিক পথে ছিল। দলটির কাছে এখন প্রাথমিক প্রমাণ ছিল যে সেই বৈশিষ্ট্যগুলি আসলে গুরুত্বপূর্ণ। রোড ম্যাপে থাকা কিন্তু গ্রাহকরা যে বৈশিষ্ট্যগুলি সম্পর্কে অভিযোগ করেননি সেগুলি সম্পর্কে কী বলা যায়? সম্ভবত সেই বৈশিষ্ট্যগুলি প্রাথমিকভাবে যতটা গুরুত্বপূর্ণ বলে মনে হয়েছিল ততটা গুরুত্বপূর্ণ ছিল না।

একটি বিটা লঞ্চের মাধ্যমে দলটি শিখতে এবং পুনরাবৃত্তি করতে থাকে।
যদিও প্রাথমিক ব্যবহারকারীরা উৎসাহী ছিলেন এবং সংখ্যাগুলি আশাব্যঞ্জক ছিল, তবুও দলটি একটি বড় আবিষ্কার করেছে। অনলাইন জরিপ সরঞ্জাম KISSinsights ব্যবহারের মাধ্যমে, দলটি জানতে পেরেছে যে অনেক গ্রাহক অন্যদের অবদান রাখার জন্য আমন্ত্রণ জানানোর আগে ছবির ক্রম ঠিক করতে সক্ষম হতে চান। তারা লঞ্চ করার জন্য প্রস্তুত নন জেনে, কুক তার বিভাগের জেনারেল ম্যানেজারকে ব্যাখ্যা করে বলেন যে বিপণন প্রচারণা শুরু করার আগে পুনরাবৃত্তি এবং পরীক্ষা-নিরীক্ষা কীভাবে আরও ভাল ফলাফল আনবে। এমন একটি বিশ্বে যেখানে বিপণন লঞ্চের তারিখ প্রায়শই কয়েক মাস আগে নির্ধারণ করা হত, দলটি সমস্যার সমাধান না করা পর্যন্ত অপেক্ষা করা অতীত থেকে বিরতি ছিল।

এই প্রক্রিয়াটি কোডাক গ্যালারির জন্য এক নাটকীয় পরিবর্তনের প্রতিনিধিত্ব করে; কর্মীরা কাজ সম্পন্ন করার ক্ষেত্রে তাদের অগ্রগতি পরিমাপ করতে অভ্যস্ত ছিল। কুক যেমন বলেন, "সাফল্য কোনও বৈশিষ্ট্য প্রদান করা নয়; সাফল্য হল গ্রাহকের সমস্যা কীভাবে সমাধান করতে হয় তা শেখা।" ৪

গ্রামীণ লন্ড্রি পরিষেবা

ভারতে, ওয়াশিং মেশিনের দাম বেশি হওয়ার কারণে, জনসংখ্যার সাত শতাংশেরও কম লোকের বাড়িতে একটি ওয়াশিং মেশিন আছে। বেশিরভাগ মানুষই বাড়িতে হাত দিয়ে কাপড় ধোয় অথবা একজন ধোবিকে টাকা দিয়ে কাপড় ধোয়। ধোবিরা কাপড়গুলো কাছের নদীতে নিয়ে যায়, নদীর জলে ধুয়ে ধুয়ে পরিষ্কার করে, পাথরের সাথে ধাক্কা মেরে ঝুলিয়ে দেয়।

Machine Translated by Google
শুকাতে দুই থেকে সাত দিন সময় লাগে। ফলাফল? কাপড়গুলো প্রায় দশ দিনের মধ্যে ফেরত দেওয়া হয় এবং সম্ভবত ততটা পরিষ্কার থাকে না।

অক্ষয় মেহরা আট বছর ধরে প্রক্টর অ্যান্ড গ্যাম্বল সিঙ্গাপুরে কাজ করছিলেন, তখনই তিনি একটি সুযোগ পেয়েছিলেন। ভারত এবং আসিয়ান দেশগুলির জন্য টাইড এবং প্যানটিন ব্র্যান্ডের ব্র্যান্ড ম্যানেজার হিসেবে, তিনি ভেবেছিলেন যে তিনি এমন লোকদের জন্য লন্ড্রি পরিষেবা প্রদান করতে পারেন যারা আগে লন্ড্রি অর্ডার করতে পারতেন না। ভারতে ফিরে, অক্ষয় ইনোসাইট ভেঞ্চারস দ্বারা তৈরি ভিলেজ লন্ড্রি সার্ভিসেস (ভিএলএস) -এ যোগদান করেন। ভিএলএস তার ব্যবসায়িক অনুমান পরীক্ষা করার জন্য একাধিক পরীক্ষা-নিরীক্ষা শুরু করে।

তাদের প্রথম পরীক্ষায়, VLS বেঙ্গালুরুতে একটি রাস্তার মোড়ে পার্ক করা একটি পিকআপ ট্রাকের পিছনে একটি ভোক্তা-গ্রেড লন্ড্রি মেশিন স্থাপন করেছিল। এই পরীক্ষায় $8,000 এরও কম খরচ হয়েছিল এবং এর সহজ লক্ষ্য ছিল প্রমাণ করা যে লোকেরা তাদের লন্ড্রি হস্তান্তর করবে এবং এটি পরিষ্কার করার জন্য অর্থ প্রদান করবে। উদ্যোক্তারা ট্রাকের লন্ড্রি পরিষ্কার করেননি, যা বিপণন এবং প্রদর্শনের জন্য বেশি ছিল, বরং এটিকে পরিষ্কার করার জন্য সাইটে নিয়ে গিয়েছিলেন এবং দিনের শেষে তাদের গ্রাহকদের কাছে ফিরিয়ে এনেছিলেন।

ভিএলএস টিম এক সপ্তাহ ধরে পরীক্ষা চালিয়ে যায়, বিভিন্ন রাস্তার মোড়ে ট্রাকটি পার্ক করে, তাদের সম্ভাব্য গ্রাহকদের সম্পর্কে যতটা সম্ভব অনুসন্ধান করার জন্য আরও গভীরভাবে অনুসন্ধান করে। তারা জানতে চেয়েছিল কিভাবে তারা লোকেদের ট্রাকে আসতে উৎসাহিত করতে পারে। পরিষ্কারের গতি কি গুরুত্বপূর্ণ? পরিষ্কার-পরিচ্ছন্নতা কি উদ্বেগের বিষয় ছিল? লোকেরা যখন তাদের লন্ড্রি তাদের কাছে রেখে আসছিল তখন তারা কী চাইছিল? তারা আবিষ্কার করেছিল যে গ্রাহকরা তাদের লন্ড্রি পরিষ্কার করার জন্য তাদের দিতে পেরে খুশি।

তবে, গ্রাহকরা ট্রাকের পিছনে লাগানো ওয়াশিং মেশিনটি দেখে সন্দেহ প্রকাশ করেছিলেন, তারা আশঙ্কা করেছিলেন যে ভিএলএস তাদের লন্ড্রি নিয়ে পালিয়ে যাবে। এই উদ্বেগ দূর করার জন্য, ভিএলএস একটি সামান্য বেশি বৃহৎ মোবাইল কার্ট তৈরি করেছিল যা দেখতে অনেকটা কিয়স্কের মতো ছিল।

ভিএলএস স্থানীয় একটি মিনিমার্কেট চেইনের সামনে গাড়ি পার্কিং করার পরীক্ষাও করেছিল। আরও পুনরাবৃত্তি ভিএলএসকে বুঝতে সাহায্য করেছিল যে লোকেরা কোন পরিষেবাগুলিতে সবচেয়ে বেশি আগ্রহী এবং তারা কী দাম দিতে ইচ্ছুক। তারা আবিষ্কার করেছে যে গ্রাহকরা প্রায়শই তাদের কাপড় ইস্ত্রি করতে চান এবং চব্বিশ ঘন্টার পরিবর্তে চার ঘন্টার মধ্যে তাদের লন্ড্রি ফিরে পেতে দ্বিগুণ দাম দিতে ইচ্ছুক।

সেই প্রাথমিক পরীক্ষাগুলির ফলস্বরূপ, ভিএলএস একটি সমাপ্তি তৈরি করেছিল

Machine Translated by Google
পণ্যটি ছিল তিন ফুট বাই চার ফুট লম্বা একটি মোবাইল কিয়স্ক যাতে একটি শক্তি-সাশ্রয়ী, গ্রাহক-গ্রেড ওয়াশিং মেশিন, একটি ড্রায়ার এবং একটি অতিরিক্ত-দীর্ঘ এক্সটেনশন কর্ড অন্তর্ভুক্ত ছিল। কিয়স্কে পশ্চিমা ডিটারজেন্ট ব্যবহার করা হত এবং প্রতিদিন ভিএলএস দ্বারা সরবরাহ করা তাজা পরিষ্কার জল সরবরাহ করা হত।

তারপর থেকে, ভিলেজ লন্ড্রি সার্ভিস উল্লেখযোগ্যভাবে বৃদ্ধি পেয়েছে, ব্যাঙ্গালোর, মহীশূর এবং মুম্বাইতে চৌদ্দটি স্থানে কাজ করছে। সিইও অক্ষয় মেহরা আমার সাথে ভাগ করে নিয়েছেন, "আমরা ২০১০ সালে ১,১৬,০০০ কেজি (২০০৯ সালে ৩০,৬০০ কেজি) সার্ভিস করেছি। এবং ব্যবসার প্রায় ৬০ শতাংশ বারবার গ্রাহকদের কাছ থেকে আসছে। আমরা গত বছরেই সমস্ত আউটলেট জুড়ে ১০,০০০ এরও বেশি গ্রাহককে সার্ভিস দিয়েছি।" ৫

সরকারে একটি নিরপেক্ষ স্টার্টআপ?

২১শে জুলাই, ২০১০ তারিখে, রাষ্ট্রপতি ওবামা ডড-ফ্রাঙ্ক ওয়াল স্বাক্ষর করেন
স্ট্রিট রিফর্ম অ্যান্ড কনজিউমার প্রোটেকশন অ্যাক্ট আইনে পরিণত হয়েছে। এর একটি যুগান্তকারী বিধানের মাধ্যমে একটি নতুন ফেডারেল এজেন্সি তৈরি হয়েছে, যার নাম কনজিউমার ফেডারেল প্রোটেকশন ব্যুরো (CFPB)। এই এজেন্সির দায়িত্ব হল আমেরিকান নাগরিকদের ক্রেডিট কার্ড কোম্পানি, ছাত্র ঋণদাতা এবং বেতনভিত্তিক ঋণ প্রদানকারী সংস্থাগুলির মতো আর্থিক পরিষেবা সংস্থাগুলির দ্বারা লুণ্ঠনমূলক ঋণ থেকে রক্ষা করা। এই পরিকল্পনায় একটি কল সেন্টার স্থাপনের মাধ্যমে এটি সম্পন্ন করার আহ্বান জানানো হয়েছে যেখানে প্রশিক্ষিত কেস কর্মীরা সরাসরি জনসাধারণের কাছ থেকে কল গ্রহণ করবেন।

নতুন সরকারি সংস্থাটি তাদের নিজস্ব পরিকল্পনার উপর নির্ভর করে, সম্ভবত ব্যয়বহুল এবং সময়সাপেক্ষ পরিকল্পনা তৈরির জন্য একটি বড় বাজেটের কর্মী নিয়োগ করবে। তবে, CFPB ভিন্নভাবে কাজ করার কথা বিবেচনা করছে। $500 মিলিয়ন বাজেট এবং উচ্চ-প্রোফাইল উৎপত্তি সত্ত্বেও, CPFB আসলে একটি স্টার্টআপ।

রাষ্ট্রপতি ওবামা তার প্রধান প্রযুক্তি কর্মকর্তা অনীশ চোপড়াকে নতুন স্টার্টআপ এজেন্সি প্রতিষ্ঠার জন্য ধারণা সংগ্রহের দায়িত্ব দিয়েছিলেন এবং সেইভাবেই আমি এতে জড়িত হয়েছি। সিলিকন ভ্যালিতে চোপড়ার একবার সফরে, তিনি বেশ কয়েকজন উদ্যোক্তাকে নতুন এজেন্সিতে স্টার্টআপ মানসিকতা গড়ে তোলার উপায় সম্পর্কে পরামর্শ দেওয়ার জন্য আমন্ত্রণ জানিয়েছিলেন। বিশেষ করে, তার মনোযোগ ছিল প্রযুক্তির ব্যবহার বৃদ্ধির উপর।

Machine Translated by Google
এবং সংস্থাটিকে আরও দক্ষ, সাশ্রয়ী এবং পুঙ্খানুপুঙ্খ করে তোলার জন্য উদ্ভাবন।

আমার পরামর্শটি এই অধ্যায়ের নীতিগুলি থেকে সরাসরি নেওয়া হয়েছে: CFPB কে একটি পরীক্ষা হিসাবে বিবেচনা করুন, পরিকল্পনার উপাদানগুলিকে সনাক্ত করুন যা তথ্যের পরিবর্তে অনুমান, এবং সেগুলি পরীক্ষা করার উপায়গুলি বের করুন। এই অন্তর্দৃষ্টিগুলি ব্যবহার করে, আমরা একটি ন্যূনতম কার্যকর পণ্য তৈরি করতে পারি এবং আনুষ্ঠানিক পরিকল্পনা কার্যকর হওয়ার অনেক আগেই সংস্থাটিকে - একটি ক্ষুদ্র স্কেলে - চালু করতে পারি।

বর্তমান পরিকল্পনার মূল ধারণা হলো, আমেরিকানরা যখন জানতে পারবে যে তারা আর্থিক জালিয়াতি এবং অপব্যবহারের ক্ষেত্রে CFPB-কে সাহায্যের জন্য ডাকতে পারবে, তখন উল্লেখযোগ্য সংখ্যক নাগরিক তা করবে। এটি যুক্তিসঙ্গত বলে মনে হচ্ছে, কারণ এটি প্রতি বছর আমেরিকানদের প্রভাবিত করে এমন জালিয়াতির পরিমাণ সম্পর্কে বাজার গবেষণার উপর ভিত্তি করে তৈরি। যাইহোক, সমস্ত গবেষণা সত্ত্বেও, এটি এখনও একটি অনুমান। যদি প্রকৃত কল ভলিউম পরিকল্পনার থেকে স্পষ্টভাবে ভিন্ন হয়, তবে এর জন্য উল্লেখযোগ্য সংশোধনের প্রয়োজন হবে। যদি আর্থিক নির্যাতনের শিকার আমেরিকানরা নিজেদেরকে শিকার হিসেবে না দেখে এবং তাই সাহায্য না চায়? যদি তাদের কোন সমস্যাগুলি গুরুত্বপূর্ণ তা নিয়ে খুব ভিন্ন ধারণা থাকে? যদি তারা সংস্থাটির আওতার বাইরের সমস্যার জন্য সাহায্যের জন্য ফোন করে?

একবার সংস্থাটি ৫০০ মিলিয়ন ডলার বাজেট এবং তদনুসারে বিশাল কর্মী নিয়ে কাজ শুরু করলে, পরিকল্পনা পরিবর্তন করা ব্যয়বহুল এবং সময়সাপেক্ষ হবে, কিন্তু প্রতিক্রিয়া জানার জন্য কেন অপেক্ষা করবেন? তাৎক্ষণিকভাবে পরীক্ষা-নিরীক্ষা শুরু করার জন্য, সংস্থাটি টুইলিওর মতো নতুন ধরণের কম খরচের এবং দ্রুত সেটআপ প্ল্যাটফর্মগুলির একটি ব্যবহার করে একটি সহজ হটলাইন নম্বর তৈরি করে শুরু করতে পারে। কয়েক ঘন্টার কাজ করে, তারা সহজ ভয়েস প্রম্পট যুক্ত করতে পারে, যা কলকারীদের আর্থিক সমস্যার একটি মেনু প্রদান করে। প্রথম সংস্করণে, প্রম্পটগুলি সরাসরি বিদ্যমান গবেষণা থেকে নেওয়া যেতে পারে। লাইনে থাকা একজন কেসওয়ার্কারের পরিবর্তে, প্রতিটি প্রম্পট কলকারীকে তার সমস্যা কীভাবে সমাধান করতে হয় সে সম্পর্কে দরকারী তথ্য প্রদান করতে পারে।

এই হটলাইনটি সারা দেশে প্রচার করার পরিবর্তে, সংস্থাটি আরও সীমিত উপায়ে পরীক্ষাটি চালাতে পারে: একটি ছোট ভৌগোলিক এলাকা দিয়ে শুরু করতে পারে, সম্ভবত কয়েকটি শহরের ব্লকের মতো ছোট, এবং পরিষেবা সম্পর্কে লোকেদের জানানোর জন্য ব্যয়বহুল টেলিভিশন বা রেডিও বিজ্ঞাপনের জন্য অর্থ প্রদানের পরিবর্তে, উচ্চ লক্ষ্যযুক্ত বিজ্ঞাপন ব্যবহার করতে পারে।

Machine Translated by Google
বিলবোর্ডে ফ্লায়ার, ওই ব্লকগুলিতে সংবাদপত্রের বিজ্ঞাপন, অথবা বিশেষভাবে লক্ষ্যবস্তু করা অনলাইন বিজ্ঞাপনগুলি একটি ভালো শুরু হতে পারে। যেহেতু লক্ষ্যবস্তু এলাকাটি এত ছোট, তাই লক্ষ্যবস্তু অঞ্চলে উচ্চ স্তরের সচেতনতা তৈরির জন্য তাদের একটি প্রিমিয়াম দিতে হতে পারে। মোট খরচ বেশ কম থাকবে।

আর্থিক অপব্যবহারের সমস্যার একটি ব্যাপক সমাধান হিসেবে, এই ন্যূনতম কার্যকর পণ্যটি ৫০০ মিলিয়ন ডলারের একটি সংস্থা যা অর্জন করতে পারে তার তুলনায় খুব একটা ভালো নয়। তবে এটি খুব ব্যয়বহুলও নয়। এই পণ্যটি কয়েক দিন বা সপ্তাহের মধ্যে তৈরি করা যেতে পারে, এবং পুরো পরীক্ষাটি সম্ভবত মাত্র কয়েক হাজার ডলার খরচ করবে।

এই পরীক্ষা থেকে আমরা যা শিখব তা অমূল্য হবে।
প্রথম কলকারীদের নির্বাচনের ভিত্তিতে, সংস্থাটি তাৎক্ষণিকভাবে আমেরিকানরা কী ধরণের সমস্যায় ভুগছে বলে মনে করে তা বুঝতে শুরু করতে পারে, কেবল তাদের কী "উচিত" তা নয়। সংস্থাটি বিপণন বার্তাগুলি পরীক্ষা করা শুরু করতে পারে: কী মানুষকে কল করতে অনুপ্রাণিত করে? এটি বাস্তব-বিশ্বের প্রবণতাগুলি এক্সট্রাপোলেট করতে শুরু করতে পারে: লক্ষ্য এলাকার কত শতাংশ মানুষ আসলে কল করে? এক্সট্রাপোলেটেশনটি নিখুঁত হবে না, তবে এটি একটি বেসলাইন আচরণ প্রতিষ্ঠা করবে যা বাজার গবেষণার চেয়ে অনেক বেশি সঠিক হবে।

সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ বিষয় হল, এই পণ্যটি এমন একটি বীজ হিসেবে কাজ করবে যা আরও বিস্তৃত পরিষেবায় অঙ্কুরিত হতে পারে। এই সূচনার মাধ্যমে, সংস্থাটি ধীরে ধীরে কিন্তু নিশ্চিতভাবে আরও এবং আরও উন্নত সমাধান যুক্ত করে উন্নতির একটি ধারাবাহিক প্রক্রিয়ায় জড়িত হতে পারে। অবশেষে, এটি কেসওয়ার্কারদের সাথে হটলাইন স্থাপন করবে, সম্ভবত প্রথমে কেবল একটি শ্রেণীর সমস্যার সমাধান করবে, যাতে কেসওয়ার্কারদের সাফল্যের সর্বোত্তম সুযোগ দেওয়া যায়। যখন সরকারী পরিকল্পনা বাস্তবায়নের জন্য প্রস্তুত হবে, তখন এই প্রাথমিক পরিষেবাটি বাস্তব-বিশ্বের টেমপ্লেট হিসেবে কাজ করতে পারে।

CFPB সবেমাত্র শুরু করছে, কিন্তু ইতিমধ্যেই তারা একটি পরীক্ষামূলক পদ্ধতি অনুসরণ করার লক্ষণ দেখাচ্ছে। উদাহরণস্বরূপ, ভৌগোলিকভাবে সীমিত রোলআউট করার পরিবর্তে, তারা তাদের প্রথম পণ্যগুলিকে ব্যবহারের ক্ষেত্রে ভাগ করছে। তারা গ্রাহক পরিষেবা প্রদানের জন্য আর্থিক পণ্যগুলির একটি প্রাথমিক ক্রম স্থাপন করেছে, যার মধ্যে ক্রেডিট কার্ডগুলি প্রথমে আসছে। তাদের প্রথম পরীক্ষাটি প্রকাশিত হওয়ার সাথে সাথে, তারা

Machine Translated by Google
অন্যান্য সমস্ত অভিযোগ এবং গ্রাহকদের প্রতিক্রিয়া নিবিড়ভাবে পর্যবেক্ষণ করার সুযোগ থাকবে। এই তথ্য ভবিষ্যতের অফারগুলির গভীরতা, প্রস্থ এবং ক্রমকে প্রভাবিত করবে।

CFPB-এর প্রধান প্রযুক্তি কর্মকর্তা ডেভিড ফরেস্ট আমাকে বলেছিলেন, "আমাদের লক্ষ্য হল আমেরিকান নাগরিকদের ভোক্তা আর্থিক বাজারে তারা যে সমস্যাগুলি দেখছেন সেগুলি সম্পর্কে আমাদের জানানোর একটি সহজ উপায় প্রদান করা। আমাদের কাছে জনসাধারণ আমাদের কী বলছে তা নিবিড়ভাবে পর্যবেক্ষণ করার এবং নতুন তথ্যের প্রতি প্রতিক্রিয়া জানানোর সুযোগ রয়েছে। বাজার সর্বদা পরিবর্তিত হয় এবং আমাদের কাজ হল তাদের সাথে পরিবর্তন করা।" 6

এই বইয়ে যাদের কথা বলা হয়েছে তারা হলেন বুদ্ধিমান, সক্ষম এবং অত্যন্ত ফলাফল-ভিত্তিক। অনেক ক্ষেত্রেই, তারা বর্তমান ব্যবস্থাপনা চিন্তাভাবনার সর্বোত্তম অনুশীলনের সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ একটি প্রতিষ্ঠান গড়ে তোলার কাজ করছেন। শিল্প নির্বিশেষে, সরকারি এবং বেসরকারি উভয় ক্ষেত্রেই তারা একই চ্যালেঞ্জের মুখোমুখি হন। আমরা যেমন দেখেছি, এমনকি বিশ্বের সেরা পরিচালিত কোম্পানিগুলির অভিজ্ঞ ব্যবস্থাপক এবং নির্বাহীরাও ধারাবাহিকভাবে উদ্ভাবনী নতুন পণ্য বিকাশ এবং চালু করার জন্য লড়াই করেন।

তাদের চ্যালেঞ্জ হলো সুগবেষিত পরিকল্পনার উপর আস্থা রাখার প্রচলিত ব্যবস্থাপনার চিন্তাভাবনাকে কাটিয়ে ওঠা। মনে রাখবেন, পরিকল্পনা এমন একটি হাতিয়ার যা কেবল দীর্ঘ এবং স্থিতিশীল পরিচালনার ইতিহাসের উপস্থিতিতে কাজ করে। তবুও, আমাদের মধ্যে কি কেউ মনে করেন যে আমাদের চারপাশের পৃথিবী প্রতিদিন আরও স্থিতিশীল হয়ে উঠছে? এই ধরণের মানসিকতা পরিবর্তন করা কঠিন কিন্তু স্টার্টআপ সাফল্যের জন্য অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ। আমার আশা এই বইটি পরিচালক এবং উদ্যোক্তাদের এই পরিবর্তন আনতে সাহায্য করবে।

Machine Translated by Google

পার্ট টু

Machine Translated by Google

পার্ট টু

স্টিয়ার

Machine Translated by Google

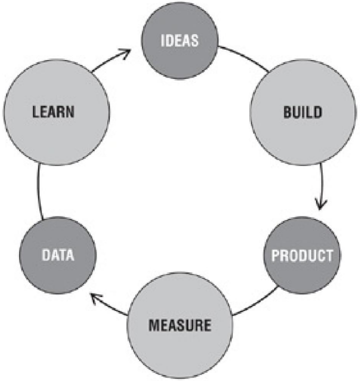
দৃষ্টিভঙ্গি কীভাবে পরিচালনার দিকে পরিচালিত করে

মূল কথা হলো, একটি স্টার্টআপ হলো একটি অনুঘটক যা ধারণাগুলিকে পণ্যে রূপান্তরিত করে। গ্রাহকরা যখন সেই পণ্যগুলির সাথে যোগাযোগ করেন, তখন তারা প্রতিক্রিয়া এবং তথ্য তৈরি করেন। প্রতিক্রিয়া গুণগত (যেমন তারা কী পছন্দ করেন এবং কী পছন্দ করেন না) এবং পরিমাণগত (যেমন কতজন লোক এটি ব্যবহার করেন এবং এটি মূল্যবান বলে মনে করেন) উভয়ই। যেমনটি আমরা প্রথম পর্বে দেখেছি, একটি স্টার্টআপ যে পণ্যগুলি তৈরি করে তা আসলে পরীক্ষামূলক; কীভাবে একটি টেকসই ব্যবসা তৈরি করতে হয় সে সম্পর্কে শেখা সেই পরীক্ষাগুলির ফলাফল। স্টার্টআপগুলির জন্য, সেই তথ্য ডলার, পুরষ্কার বা সংবাদমাধ্যমে উল্লেখের চেয়ে অনেক বেশি গুরুত্বপূর্ণ, কারণ এটি পরবর্তী ধারণাগুলিকে প্রভাবিত করতে এবং পুনরায় আকার দিতে পারে।

এই সহজ চিত্রের সাহায্যে আমরা এই তিন-পদক্ষেপের প্রক্রিয়াটি কল্পনা করতে পারি:

Machine Translated by Google

BUILD-MEASURE-LEARN FEEDBACK LOOP



Minimize *TOTAL* time through the loop

এই বিল্ড-মেজার-লার্ন ফিডব্যাক লুপটি লিন-এর মূলে রয়েছে স্টার্টআপ মডেল। পার্ট টু-তে, আমরা এটি বিস্তারিতভাবে পরীক্ষা করব।

অনেকেরই পেশাদার প্রশিক্ষণ রয়েছে যা এই প্রতিক্রিয়া লুপের একটি উপাদানের উপর জোর দেয়। ইঞ্জিনিয়ারদের জন্য, এটি যতটা সম্ভব দক্ষতার সাথে জিনিস তৈরি করতে শেখা। কিছু পরিচালক হোয়াইটবোর্ডে কৌশল তৈরি এবং শেখার ক্ষেত্রে বিশেষজ্ঞ। অনেক উদ্যোক্তা তাদের শক্তিকে পৃথক বিশেষ্যের উপর কেন্দ্রীভূত করেন: সেরা পণ্য ধারণা বা সেরা-নকশাকৃত প্রাথমিক পণ্য থাকা অথবা ডেটা এবং মেট্রিক্সের উপর আচ্ছন্ন থাকা। সত্য হল যে এই ক্রিয়াকলাপগুলির কোনওটিই কেবল অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ নয়। পরিবর্তে, আমাদের এই প্রতিক্রিয়া লুপের মাধ্যমে মোট সময় কমানোর উপর আমাদের শক্তিকে কেন্দ্রীভূত করতে হবে। এটি একটি স্টার্টআপ পরিচালনার সারমর্ম এবং এটিই পার্ট টু-এর বিষয়। আমরা বিল্ড-মেজার-লার্ন প্রতিক্রিয়া লুপের একটি সম্পূর্ণ মোড়ের মধ্য দিয়ে যাব, প্রতিটি উপাদান সম্পর্কে বিস্তারিত আলোচনা করব।

প্রথম পর্বের উদ্দেশ্য ছিল একটি স্টার্টআপের অগ্রগতির মাপকাঠি হিসেবে শেখার গুরুত্ব অন্বেষণ করা। যেমনটি আমি আশা করি

Machine Translated by Google
এখন স্পষ্টতই, বৈধ শিক্ষার উপর আমাদের শক্তি কেন্দ্রীভূত করে, আমরা আজকের স্টার্টআপগুলিকে জর্জরিত করে এমন অনেক অপচয় এড়াতে পারি। লিন ম্যানুফ্যাকচারিংয়ের মতো, কোথায় এবং কখন শক্তি বিনিয়োগ করতে হবে তা শেখার ফলে সময় এবং অর্থ সাশ্রয় হয়।

একটি স্টার্টআপে বৈজ্ঞানিক পদ্ধতি প্রয়োগ করার জন্য, আমাদের কোন অনুমানগুলি পরীক্ষা করতে হবে তা সনাক্ত করতে হবে। আমি একটি স্টার্টআপের পরিকল্পনার সবচেয়ে ঝুঁকিপূর্ণ উপাদানগুলিকে বলি, যে অংশগুলির উপর সবকিছু নির্ভর করে, সেগুলিকে বিশ্বাসের উপর নির্ভরশীল অনুমান। দুটি সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ অনুমান হল মূল্য অনুমান এবং বৃদ্ধি অনুমান। এগুলি এমন পরিবর্তনশীল পরিবর্তনের জন্ম দেয় যা একটি স্টার্টআপের বৃদ্ধির ইঞ্জিনকে নিয়ন্ত্রণ করে। একটি স্টার্টআপের প্রতিটি পুনরাবৃত্তি হল এই ইঞ্জিনটিকে পুনরুজ্জীবিত করার একটি প্রচেষ্টা যে এটি ঘুরবে কিনা। একবার এটি চালু হয়ে গেলে, প্রক্রিয়াটি পুনরাবৃত্তি হয়, উচ্চতর এবং উচ্চতর গিয়ারে স্থানান্তরিত হয়।

এই বিশ্বাসের ঊর্ধ্বগতিপূর্ণ অনুমানগুলি স্পষ্ট হয়ে গেলে, প্রথম ধাপ হল একটি ন্যূনতম কার্যকর পণ্য (MVP) দিয়ে যত তাড়াতাড়ি সম্ভব বিল্ড পর্বে প্রবেশ করা। MVP হল পণ্যের সেই সংস্করণ যা ন্যূনতম প্রচেষ্টা এবং সর্বনিম্ন উন্নয়ন সময়ের সাথে Build-Measure-Learn লুপের সম্পূর্ণ মোড় নিতে সক্ষম করে। ন্যূনতম কার্যকর পণ্যটিতে এমন অনেক বৈশিষ্ট্যের অভাব রয়েছে যা পরবর্তীতে অপরিহার্য প্রমাণিত হতে পারে। যাইহোক, কিছু উপায়ে, একটি MVP তৈরি করতে অতিরিক্ত পরিশ্রমের প্রয়োজন হয়: আমাদের অবশ্যই এর প্রভাব পরিমাপ করতে সক্ষম হতে হবে। উদাহরণস্বরূপ, এমন একটি প্রোটোটাইপ তৈরি করা অপর্যাপ্ত যা কেবলমাত্র ইঞ্জিনিয়ার এবং ডিজাইনারদের দ্বারা অভ্যন্তরীণ মানের জন্য মূল্যায়ন করা হয়। সম্ভাব্য গ্রাহকদের প্রতিক্রিয়া পরিমাপ করার জন্য আমাদের এটি তাদের সামনে রাখতে হবে। আমাদের এমনকি তাদের প্রোটোটাইপ বিক্রি করার চেষ্টা করতে হতে পারে, যেমনটি আমরা শীঘ্রই দেখব।

যখন আমরা পরিমাপ পর্বে প্রবেশ করব, তখন সবচেয়ে বড় চ্যালেঞ্জ হবে পণ্য উন্নয়নের প্রচেষ্টাগুলি প্রকৃত অগ্রগতির দিকে পরিচালিত করছে কিনা তা নির্ধারণ করা। মনে রাখবেন, যদি আমরা এমন কিছু তৈরি করি যা কেউ চায় না, তবে আমরা সময়মতো এবং বাজেটের মধ্যে এটি করছি কিনা তা খুব একটা গুরুত্বপূর্ণ নয়। আমি যে পদ্ধতিটি সুপারিশ করছি তাকে বলা হয় উদ্ভাবনী অ্যাকাউন্টিং, একটি পরিমাণগত পদ্ধতি যা আমাদের দেখতে দেয় যে আমাদের ইঞ্জিন-টিউনিং প্রচেষ্টাগুলি ফল দিচ্ছে কিনা। এটি আমাদের শেখার মাইলফলক তৈরি করতেও সাহায্য করে, যা ঐতিহ্যবাহী ব্যবসা এবং পণ্যের মাইলফলকের বিকল্প। শেখার মাইলফলকগুলি উদ্যোক্তাদের জন্য তাদের অগ্রগতি সঠিকভাবে এবং বস্তুনিষ্ঠভাবে মূল্যায়ন করার উপায় হিসাবে কার্যকর; এগুলি পরিচালক এবং বিনিয়োগকারীদের জন্যও অমূল্য যারা

Machine Translated by Google
উদ্যোক্তাদের জবাবদিহি করতে হবে। তবে, সমস্ত মেট্রিক্স সমানভাবে তৈরি করা হয় না, এবং অধ্যায় 7 এ আমি ভ্যানিটি মেট্রিক্সের বিপদ স্পষ্ট করব, কার্যকর মেট্রিক্সের সহজ উপযোগিতার বিপরীতে, যা গ্রাহকের আচরণ বিশ্লেষণ করতে সাহায্য করে এমনভাবে যা উদ্ভাবনী অ্যাকাউন্টিংকে সমর্থন করে।

অবশেষে, এবং সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ, মূল বিষয়টি হল। বিল্ড-মেজার-লার্ন লুপটি সম্পন্ন করার পর, আমরা যেকোনো উদ্যোক্তার মুখোমুখি হওয়া সবচেয়ে কঠিন প্রশ্নের মুখোমুখি হই: মূল কৌশলটি কি পিভট করা উচিত নাকি অধ্যবসায় রাখা উচিত। যদি আমরা আবিষ্কার করি যে আমাদের একটি অনুমান মিথ্যা, তাহলে এখনই একটি নতুন কৌশলগত অনুমানে একটি বড় পরিবর্তন আনার সময়।

লিন স্টার্টআপ পদ্ধতি মূলধন-নির্ভর কোম্পানি তৈরি করে কারণ এটি স্টার্টআপগুলিকে বুঝতে সাহায্য করে যে এখন দ্রুত গতিতে ঘুরে দাঁড়ানোর সময়, যার ফলে সময় এবং অর্থের অপচয় কম হয়। যদিও আমরা প্রতিক্রিয়া লুপটিকে Build-Measure-Learn হিসাবে লিখি কারণ কার্যক্রমগুলি সেই ক্রমেই ঘটে, আমাদের পরিকল্পনা আসলে বিপরীত ক্রমে কাজ করে: আমরা কী শেখার প্রয়োজন তা নির্ধারণ করি, আমরা যাচাইকৃত শিক্ষা অর্জন করছি কিনা তা জানার জন্য আমাদের কী পরিমাপ করতে হবে তা নির্ধারণ করতে উদ্ভাবনী অ্যাকাউন্টিং ব্যবহার করি এবং তারপরে সেই পরীক্ষা চালানোর জন্য এবং সেই পরিমাপ পেতে আমাদের কোন পণ্য তৈরি করতে হবে তা নির্ধারণ করি। দ্বিতীয় অংশের সমস্ত কৌশলগুলি Build-Measure-Learn প্রতিক্রিয়া লুপের মাধ্যমে মোট সময় কমানোর জন্য ডিজাইন করা হয়েছে।

Machine Translated by Google

৫
লাফ

২০০৪ সালে, তিনজন কলেজের দ্বিতীয় বর্ষের ছাত্র তাদের নতুন কলেজ সোশ্যাল নেটওয়ার্ক নিয়ে সিলিকন ভ্যালিতে আসে। এটি হাতেগোনা কয়েকটি কলেজ ক্যাম্পাসে লাইভ ছিল। এটি বাজারের শীর্ষস্থানীয় সোশ্যাল নেটওয়ার্ক বা এমনকি প্রথম কলেজ সোশ্যাল নেটওয়ার্কও ছিল না; অন্যান্য কোম্পানিগুলি আরও আগে এবং আরও বৈশিষ্ট্য সহ চালু হয়েছিল। ১৫০,০০০ নিবন্ধিত ব্যবহারকারীর সাথে, এটি খুব কম আয় করেছিল, তবুও সেই গ্রীষ্মে তারা তাদের প্রথম $৫০০,০০০ ভেঞ্চার ক্যাপিটাল সংগ্রহ করেছিল। এক বছরেরও কম সময়ের মধ্যে, তারা অতিরিক্ত $১২.৭ মিলিয়ন সংগ্রহ করেছিল।

অবশ্যই, এতক্ষণে আপনারা অনুমান করে ফেলেছেন যে এই তিনজন কলেজের দ্বিতীয় বর্ষের ছাত্র ছিলেন ফেসবুকের মার্ক জুকারবার্গ, ডাস্টিন মস্কোভিটজ এবং ক্রিস হিউজ। তাদের গল্প এখন বিশ্বখ্যাত। এর অনেক কিছুই অসাধারণ, কিন্তু আমি কেবল একটি বিষয়ের উপর আলোকপাত করতে চাই: ফেসবুক কীভাবে এত অর্থ সংগ্রহ করতে সক্ষম হয়েছিল যখন এর প্রকৃত ব্যবহার এত কম ছিল।1

সকল বিবেচনায়, ফেসবুকের প্রাথমিক প্রবৃদ্ধি সম্পর্কে বিনিয়োগকারীদের সবচেয়ে বেশি প্রভাবিত করে এমন দুটি তথ্য। প্রথমটি ছিল ফেসবুকের সক্রিয় ব্যবহারকারীরা সাইটে কতটা সময় ব্যয় করেছেন। প্রতিদিন অর্ধেকেরও বেশি ব্যবহারকারী সাইটে ফিরে আসেন। এটি একটি উদাহরণ যে কীভাবে একটি কোম্পানি তার মূল্য অনুমানকে যাচাই করতে পারে - যে গ্রাহকরা পণ্যটিকে মূল্যবান বলে মনে করেন। ফেসবুকের প্রাথমিক আকর্ষণ সম্পর্কে দ্বিতীয় চিত্তাকর্ষক বিষয় ছিল যে এটি তার প্রথম কয়েকটি কলেজ ক্যাম্পাসের দখলে নেওয়ার হার। বৃদ্ধির হার ছিল বিস্ময়কর: ফেসবুক 4 ফেব্রুয়ারী, 2004 সালে চালু হয়েছিল এবং সেই মাসের শেষের দিকে হার্ভার্ডের প্রায় তিন-চতুর্থাংশ স্নাতক এটি ব্যবহার করছিলেন, বিপণন বা বিজ্ঞাপনের এক ডলারও ব্যয় করা হয়নি।

Machine Translated by Google
অন্য কথায়, ফেসবুকও তার বৃদ্ধিকে বৈধতা দিয়েছে অনুমান। এই দুটি অনুমান সবচেয়ে বেশি দুটির প্রতিনিধিত্ব করে যেকোনো নতুন স্টার্টআপের মুখোমুখি হওয়া গুরুত্বপূর্ণ বিশ্বাসের প্রশ্ন।3

সেই সময়, আমি অনেক লোককে ফেসবুকের প্রাথমিক বিনিয়োগকারীদের দাবি, ফেসবুকের "কোন ব্যবসায়িক মডেল নেই" এবং বিনিয়োগকারীদের দ্বারা নির্ধারিত মূল্যায়নের তুলনায় তাদের আয় খুবই সামান্য। তারা ফেসবুকে ডট-কম যুগের বাড়াবাড়ির প্রত্যাবর্তন দেখতে পেল, যখন অল্প আয়ের কোম্পানিগুলি বিপুল পরিমাণে নগদ অর্থ সংগ্রহ করত "চোখের দৃষ্টি আকর্ষণ" এবং "দ্রুত বড় হওয়ার" কৌশল অনুসরণ করা। অনেক ডট-কম-যুগের স্টার্টআপ পরবর্তীতে বিক্রি করে অর্থ উপার্জনের পরিকল্পনা করেছিল তারা অন্যান্য বিজ্ঞাপনদাতাদের দৃষ্টি আকর্ষণ করেছিল। সত্যি বলতে, ঐসব ডট-কমের ব্যর্থতা কার্যত মধ্যস্থতাকারীদের চেয়ে সামান্য বেশি ছিল গ্রাহকদের মনোযোগ আকর্ষণের জন্য অর্থ প্রদান এবং তারপর পরিকল্পনা করা অন্যদের কাছে এটি পুনরায় বিক্রি করুন। ফেসবুক ছিল ভিন্ন, কারণ এটি একটি প্রবৃদ্ধির ভিন্ন ইঞ্জিন। গ্রাহক অর্জনের জন্য এটি কোনও মূল্য দেয়নি, এবং এর উচ্চ ব্যস্ততার অর্থ হল এটি বিশাল পরিমাণে জমা হচ্ছিল প্রতিদিন গ্রাহকদের মনোযোগের পরিমাণ। কখনও ছিল না বিজ্ঞাপনদাতাদের কাছে মনোযোগ মূল্যবান হবে কিনা তা নিয়ে প্রশ্ন; একমাত্র প্রশ্ন ছিল তারা কত টাকা দেবে।

অনেক উদ্যোক্তা পরবর্তী ফেসবুক তৈরির চেষ্টা করছেন, তবুও যখন তারা ফেসবুক এবং অন্যান্য শিক্ষাগুলি প্রয়োগ করার চেষ্টা করে বিখ্যাত স্টার্টআপ সাফল্যের গল্প, তারা দ্রুত বিভ্রান্ত হয়ে পড়ে। ফেসবুকের শিক্ষা যে স্টার্টআপগুলির শুরুতে গ্রাহকদের কাছ থেকে টাকা নেওয়া উচিত নয়? নাকি স্টার্টআপগুলির কখনই মার্কেটিংয়ে টাকা খরচ করা উচিত নয়? এই প্রশ্নের উত্তর দেওয়া সম্ভব নয়
বিমূর্ত; এর জন্য প্রায় অসীম সংখ্যক পাল্টা উদাহরণ রয়েছে যেকোনো কৌশল। পরিবর্তে, যেমনটি আমরা প্রথম পর্বে দেখেছি, স্টার্টআপগুলিকে এমন পরীক্ষা-নিরীক্ষা পরিচালনা করুন যা তাদের অনন্য পরিস্থিতিতে কোন কৌশলগুলি কাজ করবে তা নির্ধারণ করতে সহায়তা করে। স্টার্টআপগুলির জন্য, কৌশলের ভূমিকা সঠিক প্রশ্ন জিজ্ঞাসা করতে সাহায্য করার জন্য।

কৌশল অনুমানের উপর ভিত্তি করে তৈরি

প্রতিটি ব্যবসায়িক পরিকল্পনা কিছু অনুমান দিয়ে শুরু হয়। এটি একটি কৌশল যা সেই অনুমানগুলিকে একটি নির্দিষ্ট হিসাবে গ্রহণ করে এবং এগিয়ে যায়

Machine Translated by Google
কোম্পানির লক্ষ্য অর্জনের উপায় দেখান। যেহেতু অনুমানগুলি সত্য প্রমাণিত হয়নি (সর্বোপরি, এগুলি অনুমান) এবং বাস্তবে প্রায়শই ভুল হয়, তাই একটি স্টার্টআপের প্রাথমিক প্রচেষ্টার লক্ষ্য হওয়া উচিত যত তাড়াতাড়ি সম্ভব সেগুলি পরীক্ষা করা।

ঐতিহ্যবাহী ব্যবসায়িক কৌশল যা শ্রেষ্ঠত্ব অর্জন করে তা হল পরিচালকদের স্পষ্টভাবে সনাক্ত করতে সাহায্য করা যে একটি নির্দিষ্ট ব্যবসায় কোন অনুমানগুলি তৈরি করা হচ্ছে। একজন উদ্যোক্তার জন্য প্রথম চ্যালেঞ্জ হল এমন একটি প্রতিষ্ঠান তৈরি করা যা এই অনুমানগুলিকে পদ্ধতিগতভাবে পরীক্ষা করতে পারে। দ্বিতীয় চ্যালেঞ্জ, সমস্ত উদ্যোক্তা পরিস্থিতিতে যেমন হয়, কোম্পানির সামগ্রিক দৃষ্টিভঙ্গিকে ভুলে না গিয়ে সেই কঠোর পরীক্ষা করা।

একটি সাধারণ ব্যবসায়িক পরিকল্পনায় অনেক অনুমানই ব্যতিক্রমী।
এগুলো অতীতের শিল্প অভিজ্ঞতা অথবা সহজ সরল অনুমান থেকে প্রাপ্ত সুপ্রতিষ্ঠিত তথ্য। ফেসবুকের ক্ষেত্রে, এটা স্পষ্ট ছিল যে বিজ্ঞাপনদাতারা গ্রাহকদের মনোযোগের জন্য অর্থ ব্যয় করবে। এই সাধারণ তথ্যের মধ্যে লুকিয়ে আছে কিছু অনুমান যা বর্তমান সময়ে স্পষ্টভাবে বলার জন্য আরও সাহসের প্রয়োজন: আমরা ধরে নিই যে গ্রাহকদের আমাদের মতো পণ্য ব্যবহার করার তীব্র ইচ্ছা আছে, অথবা আমরা ধরে নিই যে সুপারমার্কেটগুলি আমাদের পণ্য বহন করবে। এই অনুমানগুলিকে সত্য বলে মনে করা একটি ক্লাসিক উদ্যোক্তা সুপারপাওয়ার। এগুলিকে বিশ্বাসের ঝাঁপ বলা হয় কারণ সমগ্র উদ্যোগের সাফল্য তাদের উপর নির্ভর করে। যদি তারা সত্য হয়, তবে বিশাল সুযোগ অপেক্ষা করছে। যদি তারা মিথ্যা হয়, তবে স্টার্টআপটি সম্পূর্ণ ব্যর্থতার ঝুঁকিতে থাকে।

বিশ্বাসের বেশিরভাগ অগ্রগতিই উপমা দিয়ে যুক্তির রূপ নেয়। উদাহরণস্বরূপ, আমার মনে আছে একটি ব্যবসায়িক পরিকল্পনা এইভাবে যুক্তি দিয়েছিল: "যেমন প্রগতিশীল চিত্র লোডিংয়ের বিকাশ ডায়াল-আপের মাধ্যমে ওয়ার্ল্ড ওয়াইড ওয়েবের ব্যাপক ব্যবহারকে অনুমোদন করেছিল, তেমনি আমাদের প্রগতিশীল রেন্ডারিং প্রযুক্তিও আমাদের পণ্যকে নিম্নমানের ব্যক্তিগত কম্পিউটারে চালানোর অনুমতি দেবে।" প্রগতিশীল চিত্র লোডিং বা রেন্ডারিং কী তা সম্ভবত আপনার কোনও ধারণা নেই এবং এটি খুব একটা গুরুত্বপূর্ণ নয়। তবে আপনি যুক্তিটি জানেন (সম্ভবত আপনি এটি ব্যবহারও করেছেন):

> পূর্ববর্তী টেকনোলজিএক্স ব্যবহার করা হয়েছিল Z অ্যাট্রিবিউটের কারণে বাজার Y জয় করার জন্য।
> আমাদের কাছে একটি নতুন প্রযুক্তি X2 রয়েছে যা আমাদের marketY2 জয় করতে সক্ষম করবে কারণ আমাদেরও Z অ্যাট্রিবিউট আছে।

Machine Translated by Google
এই ধরণের উপমাগুলির সমস্যা হল যে তারা বিশ্বাসের আসল উল্লম্ফনকে অস্পষ্ট করে দেয়। এটাই তাদের লক্ষ্য: ব্যবসাকে কম ঝুঁকিপূর্ণ করে তোলা। বিনিয়োগকারী, কর্মচারী বা অংশীদারদের সাইন আপ করতে রাজি করানোর জন্য এগুলি ব্যবহার করা হয়। বেশিরভাগ উদ্যোক্তা তাদের বিশ্বাসের উল্লম্ফনকে এভাবে লেখা দেখতে ভয় পাবেন:

> বিপুল সংখ্যক মানুষ ইতিমধ্যেই ওয়ার্ল্ড ওয়াইড ওয়েবে অ্যাক্সেস চেয়েছিল। তারা জানত এটি কী, তারা এটি অর্ডার করতে পারত, কিন্তু তারা এটি অ্যাক্সেস করতে পারত না কারণ ছবি লোড করতে অনেক সময় লাগত। যখন প্রগতিশীল ছবি লোডিং চালু করা হয়েছিল, তখন এটি মানুষকে ওয়ার্ল্ড ওয়াইড ওয়েবে প্রবেশ করতে এবং তাদের বন্ধুদের এটি সম্পর্কে বলতে সাহায্য করেছিল। এইভাবে, companyX marketY জিতেছে।

> একইভাবে, ইতিমধ্যেই প্রচুর সংখ্যক সম্ভাব্য গ্রাহক আমাদের পণ্য অ্যাক্সেস করতে চান। তারা জানেন যে তারা এটি চান, তারা এটি অর্ডার করতে পারেন, কিন্তু রেন্ডারিং খুব ধীর হওয়ায় তারা এটি অ্যাক্সেস করতে পারবেন না। যখন আমরা প্রগতিশীল রেন্ডারিং প্রযুক্তির সাথে আমাদের পণ্যটি আত্মপ্রকাশ করব, তখন তারা আমাদের সফ্টওয়্যারটি ব্যবহার করবে এবং তাদের বন্ধুদের বলবে, এবং আমরা marketY2 জিতব।

এই সংশোধিত বিবৃতিতে বেশ কিছু বিষয় লক্ষ্য করার মতো। প্রথমত, স্পষ্টভাবে তথ্যগুলি চিহ্নিত করা গুরুত্বপূর্ণ। এটা কি সত্যিই সত্য যে প্রগতিশীল চিত্র লোডিং ওয়ার্ল্ড ওয়াইড ওয়েব গ্রহণের কারণ হয়ে দাঁড়িয়েছে, নাকি এটি অনেকের মধ্যে কেবল একটি কারণ ছিল? আরও গুরুত্বপূর্ণ, এটা কি সত্যিই সত্য যে সেখানে প্রচুর সংখ্যক সম্ভাব্য গ্রাহক আছেন যারা এখনই আমাদের সমাধান চান? পূর্ববর্তী উপমাটি স্টেকহোল্ডারদের বোঝানোর জন্য ডিজাইন করা হয়েছিল যে একটি যুক্তিসঙ্গত প্রথম পদক্ষেপ হল নতুন স্টার্টআপের প্রযুক্তি তৈরি করা এবং গ্রাহকরা এটি ব্যবহার করবে কিনা তা দেখা।

পুনরায় উল্লেখিত পদ্ধতিটি স্পষ্ট করে দেওয়া উচিত যে প্রথমে কিছু অভিজ্ঞতালব্ধ পরীক্ষা করা প্রয়োজন: আসুন নিশ্চিত করি যে আমাদের নতুন প্রযুক্তি গ্রহণের জন্য সত্যিই ক্ষুধার্ত গ্রাহকরা আগ্রহী।

অ্যানালগ এবং অ্যান্টিলগ

Machine Translated by Google
অন্যান্য কোম্পানি এবং শিল্পের সাথে তুলনা করে কৌশল তৈরি করায় অন্তর্নিহিতভাবে কোনও ভুল নেই। প্রকৃতপক্ষে, এই পদ্ধতি আপনাকে এমন অনুমান আবিষ্কার করতে সাহায্য করতে পারে যা আসলে বিশ্বাসের উত্থান নয়। উদাহরণস্বরূপ, ভেঞ্চার ক্যাপিটালিস্ট র‍্যান্ডি কোমিসার, যার বই "গেটিং টু প্ল্যান বি" বিশ্বাসের উত্থানের ধারণাটি বিশদভাবে আলোচনা করেছে, কৌশল তৈরিতে "অ্যানালগ" এবং "অ্যান্টিলগ" এর একটি কাঠামো ব্যবহার করে।

তিনি আইপডের উদাহরণ ব্যবহার করে অ্যানালগ-অ্যান্টিলগ ধারণাটি ব্যাখ্যা করেন। "আপনি যদি অ্যানালগ খুঁজতেন, তাহলে আপনাকে ওয়াকম্যানের দিকে তাকাতে হত," তিনি বলেন। "এটি এমন একটি গুরুত্বপূর্ণ প্রশ্নের সমাধান করেছে যা স্টিভ জবসকে কখনও নিজেকে জিজ্ঞাসা করতে হয়নি: লোকেরা কি ইয়ারফোন ব্যবহার করে পাবলিক প্লেসে গান শুনবে? আমরা আজ এটিকে একটি অর্থহীন প্রশ্ন হিসাবে ভাবি, তবে এটি মৌলিক। যখন সনি প্রশ্নটি জিজ্ঞাসা করেছিল, তখন তাদের কাছে উত্তর ছিল না। স্টিভ জবসের কাছে অ্যানালগ [সংস্করণ] তে [উত্তর] ছিল" সনির ওয়াকম্যান ছিল অ্যানালগ। তখন জবসকে এই সত্যের মুখোমুখি হতে হয়েছিল যে যদিও লোকেরা সঙ্গীত ডাউনলোড করতে ইচ্ছুক ছিল, তারা এর জন্য অর্থ প্রদান করতে ইচ্ছুক ছিল না। "ন্যাপস্টার ছিল একটি অ্যান্টিলগ।"

"এই অ্যান্টিলগটি তাকে একটি বিশেষ উপায়ে তার ব্যবসা পরিচালনা করতে পরিচালিত করেছিল," কোমিসার বলেন। "এই অ্যানালগ এবং অ্যান্টিলগগুলির মধ্যে থেকে একগুচ্ছ অনন্য, উত্তরহীন প্রশ্ন আসে। একজন উদ্যোক্তা হিসেবে, আমি যদি এই ব্যবসায়িক উদ্যোগটি গ্রহণ করি তবে এগুলি বিশ্বাসের ঝাঁপ যা আমি গ্রহণ করছি। এগুলি আমার ব্যবসা তৈরি করবে বা ভেঙে ফেলবে। আইপড ব্যবসায়, বিশ্বাসের সেই ঝাঁপের মধ্যে একটি ছিল যে লোকেরা সঙ্গীতের জন্য অর্থ প্রদান করবে।" অবশ্যই বিশ্বাসের সেই ঝাঁপ সঠিক প্রমাণিত হয়েছিল।4

"সঠিক সময়ে সঠিক স্থান" এর বাইরে

এমন অনেক বিখ্যাত উদ্যোক্তা আছেন যারা সঠিক সময়ে সঠিক জায়গায় থাকার কারণে লক্ষ লক্ষ টাকা আয় করেছেন।
তবে, প্রতিটি সফল উদ্যোক্তার জন্য যারা সঠিক সময়ে সঠিক জায়গায় ছিলেন, তাদের মধ্যে আরও অনেকেই আছেন যারা সঠিক সময়ে সঠিক জায়গায় ছিলেন কিন্তু তবুও ব্যর্থ হতে পেরেছিলেন। বিংশ শতাব্দীর গোড়ার দিকে হেনরি ফোর্ডের সাথে প্রায় ছয় শতাধিক উদ্যোক্তা যোগ দিয়েছিলেন। কল্পনা করুন আপনি একজন অটোমোবাইল উদ্যোক্তা, অত্যাধুনিক প্রকৌশলে প্রশিক্ষিত, একজনের ভিত্তিতে

Machine Translated by Google
ইতিহাসের সবচেয়ে বড় বাজার সুযোগ। তবুও বিশাল সংখ্যাগরিষ্ঠরা কোনও অর্থ উপার্জন করতে সক্ষম হয়নি। ৫ আমরা ফেসবুকের ক্ষেত্রেও একই ঘটনা দেখেছি, যা অন্যান্য কলেজ-ভিত্তিক সামাজিক নেটওয়ার্কগুলির সাথে প্রাথমিক প্রতিযোগিতার মুখোমুখি হয়েছিল যাদের মাথাব্যথা অপ্রাসঙ্গিক প্রমাণিত হয়েছিল।

ব্যর্থতা থেকে সাফল্যের গল্পের পার্থক্য হলো, সফল উদ্যোক্তাদের দূরদর্শিতা, ক্ষমতা এবং সরঞ্জাম ছিল, যাতে তারা তাদের পরিকল্পনার কোন অংশগুলি দুর্দান্তভাবে কাজ করছে এবং কোনগুলি ভুল তা আবিষ্কার করতে পারে এবং সেই অনুযায়ী তাদের কৌশলগুলি খাপ খাইয়ে নিতে পারে।

মূল্য এবং বৃদ্ধি

ফেসবুকের গল্পে আমরা যেমন দেখেছি, বিশ্বাসের দুটি ধাপ অন্য সকলের উপরে দাঁড়িয়ে আছে: মূল্য সৃষ্টির অনুমান এবং বৃদ্ধির অনুমান।
একটি নতুন পণ্য বা পরিষেবা বোঝার প্রথম ধাপ হল এটি মৌলিকভাবে মূল্য সৃষ্টিকারী নাকি মূল্য ধ্বংসকারী তা নির্ধারণ করা। আমি অর্থনীতির ভাষা ব্যবহার করি যখন মূল্যকে প্রোট বলা হয় না, কারণ উদ্যোক্তাদের মধ্যে এমন ব্যক্তিরা অন্তর্ভুক্ত থাকে যারা প্রোট-ফর-প্রোট সামাজিক উদ্যোগ শুরু করে, পাবলিক সেক্টরের স্টার্টআপগুলিতে কাজ করে এবং অভ্যন্তরীণ পরিবর্তনের এজেন্ট যারা কেবল প্রোট দ্বারা তাদের সাফল্য বিচার করে না। আরও বিভ্রান্তিকর, এমন অনেক সংস্থা রয়েছে যারা স্বল্পমেয়াদে অত্যন্ত লাভজনক কিন্তু শেষ পর্যন্ত মূল্য ধ্বংসকারী, যেমন পঞ্জি স্কিমের সংগঠক এবং প্রতারণামূলক বা বিভ্রান্ত কোম্পানি (যেমন, এনরন এবং লেহম্যান ব্রাদার্স)।

প্রবৃদ্ধির ক্ষেত্রেও একই কথা প্রযোজ্য। মূল্যবোধের মতো, উদ্যোক্তাদের স্টার্টআপের প্রবৃদ্ধির কারণগুলি বোঝা অপরিহার্য।
মূল্য-ধ্বংসকারী অনেক ধরণের প্রবৃদ্ধি এড়ানো উচিত। উদাহরণ হিসেবে বলা যায়, এমন একটি ব্যবসা যা বিনিয়োগকারীদের কাছ থেকে ক্রমাগত তহবিল সংগ্রহ এবং প্রচুর অর্থপ্রদানের বিজ্ঞাপনের মাধ্যমে বৃদ্ধি পায় কিন্তু মূল্য-সৃষ্টিকারী পণ্য তৈরি করে না।

এই ধরনের ব্যবসাগুলি আমি যাকে সাফল্যের থিয়েটার বলি, তাতে নিযুক্ত থাকে, বৃদ্ধির আভাস ব্যবহার করে তাদের সফল বলে মনে করে।
উদ্ভাবনী হিসাবরক্ষণের একটি লক্ষ্য, যা ৭ম অধ্যায়ে বিস্তারিতভাবে আলোচনা করা হয়েছে , তা হল এই ভুয়া স্টার্টআপগুলিকে প্রকৃত উদ্ভাবকদের থেকে আলাদা করতে সাহায্য করা। ঐতিহ্যবাহী হিসাবরক্ষণ প্রতিষ্ঠিত কোম্পানিগুলির জন্য ব্যবহৃত একই মানদণ্ড অনুসারে নতুন উদ্যোগগুলিকে বিচার করে, কিন্তু এই

Machine Translated by Google
কোনও স্টার্টআপের ভবিষ্যৎ সম্ভাবনার নির্ভরযোগ্য ভবিষ্যদ্বাণীকারী ইঙ্গিতগুলি নয়। Amazon.com- এর মতো কোম্পানিগুলির কথা বিবেচনা করুন যারা তাদের সাফল্যের পথে বিশাল ক্ষতির সম্মুখীন হয়েছে।

ঐতিহ্যবাহী প্রতিরূপের মতো, উদ্ভাবনী হিসাবরক্ষণের জন্য একটি স্টার্টআপের একটি পরিমাণগত আর্থিক মডেল থাকা এবং তা বজায় রাখা প্রয়োজন যা অগ্রগতির কঠোর মূল্যায়নের জন্য ব্যবহার করা যেতে পারে। তবে, একটি স্টার্টআপের প্রাথমিক দিনগুলিতে, এই মডেলটি কেমন হতে পারে সে সম্পর্কে একটি সুনির্দিষ্ট অনুমান করার জন্য পর্যাপ্ত তথ্য থাকে না। একটি স্টার্টআপের প্রাথমিক কৌশলগত পরিকল্পনাগুলি সম্ভবত ধারণা-বা অন্তর্দৃষ্টি-নির্দেশিত হতে পারে, এবং এটি একটি ভাল জিনিস। এই প্রবৃত্তিগুলিকে ডেটাতে রূপান্তরিত করার জন্য, উদ্যোক্তাদের অবশ্যই, স্টিভ ব্ল্যাঙ্কের বিখ্যাত বাক্যাংশ, "ভবন থেকে বেরিয়ে আসুন" এবং শেখা শুরু করতে হবে।

গেঞ্চি গেম্বুতসু

গ্রাহকদের সরাসরি বোঝাপড়ার উপর ভিত্তি করে কৌশলগত সিদ্ধান্ত নেওয়ার গুরুত্ব হল টয়োটা উৎপাদন ব্যবস্থার মূল নীতিগুলির মধ্যে একটি। টয়োটাতে, এটি জাপানি শব্দ গেঞ্চি জেম্বুতসু দ্বারা ব্যবহৃত হয়, যা লিন ম্যানুফ্যাকচারিং শব্দভাণ্ডারের সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ বাক্যাংশগুলির মধ্যে একটি। ইংরেজিতে, এটি সাধারণত "নিজেকে গিয়ে দেখুন" নির্দেশ হিসাবে অনুবাদ করা হয় যাতে ব্যবসায়িক সিদ্ধান্তগুলি গভীর সরাসরি জ্ঞানের উপর ভিত্তি করে নেওয়া যায়।

"টয়োটা ওয়ে" সম্পর্কে ব্যাপকভাবে তথ্য সংগ্রহকারী জেরি লিকার এটিকে এভাবে ব্যাখ্যা করেছেন:

> আমার টয়োটা সাক্ষাৎকারে, যখন আমি জিজ্ঞাসা করেছিলাম যে টয়োটা ওয়ে অন্যান্য ব্যবস্থাপনা পদ্ধতির থেকে আলাদা কী, তখন সবচেয়ে সাধারণ প্রথম উত্তর ছিল গেঞ্চি জেম্বুতসু - আমি উৎপাদন, পণ্য উন্নয়ন, বিক্রয়, বিতরণ, বা পাবলিক এয়ার যাই হোক না কেন। আপনি নিশ্চিত হতে পারবেন না যে আপনি কোনও ব্যবসায়িক সমস্যার কোনও অংশই সত্যিই বুঝতে পেরেছেন যদি না আপনি নিজে গিয়ে দেখেন। কোনও কিছুকে হালকাভাবে নেওয়া বা অন্যের প্রতিবেদনের উপর নির্ভর করা অগ্রহণযোগ্য।6

Machine Translated by Google

২০০৪ সালের মডেল বছরের জন্য টয়োটার সিয়েনা মিনিভ্যানের উন্নয়নের দিকে একবার নজর দিন। টয়োটাতে, একটি নতুন মডেলের নকশা এবং উন্নয়নের জন্য দায়ী ব্যবস্থাপককে প্রধান প্রকৌশলী বলা হয়, যিনি ধারণা থেকে উৎপাদন পর্যন্ত পুরো প্রক্রিয়াটি তত্ত্বাবধান করেন। ২০০৪ সালের সিয়েনা গাড়িটি ইউজি ইয়োকোয়াকে অর্পণ করা হয়েছিল, যার উত্তর আমেরিকায় খুব কম অভিজ্ঞতা ছিল, যা সিয়েনার প্রাথমিক বাজার ছিল। মিনিভ্যানটি কীভাবে উন্নত করা যায় তা নির্ধারণ করার জন্য, তিনি একটি সাহসী উদ্যোক্তা উদ্যোগের প্রস্তাব করেছিলেন: সমস্ত মার্কিন রাজ্য, কানাডার তেরোটি প্রদেশ এবং অঞ্চল এবং মেক্সিকোর সমস্ত অংশ জুড়ে একটি রোড ট্রিপ। সব মিলিয়ে, তিনি ৫৩,০০০ মাইলেরও বেশি ড্রাইভিং করেছিলেন। ছোট শহর এবং বড় শহরগুলিতে, ইয়োকোয়া একটি বর্তমান মডেলের সিয়েনা ভাড়া করতেন, এটি চালাতেন, প্রকৃত গ্রাহকদের সাথে কথা বলা এবং পর্যবেক্ষণ করার পাশাপাশি এটি চালাতেন। এই প্রাথমিক পর্যবেক্ষণগুলি থেকে, ইয়োকোয়া উত্তর আমেরিকার গ্রাহকরা একটি মিনিভ্যানে কী চান সে সম্পর্কে তার সমালোচনামূলক অনুমান পরীক্ষা করতে সক্ষম হন।

গ্রাহকদের কাছে বিক্রি করাকে উদ্যোগের কাছে বিক্রি করার চেয়ে সহজ মনে করা সাধারণ, কারণ গ্রাহকদের একাধিক বিভাগের জটিলতা এবং ক্রয় প্রক্রিয়ায় বিভিন্ন ভূমিকা পালনকারী বিভিন্ন ব্যক্তিদের অভাব থাকে। ইয়োকোয়া আবিষ্কার করেছিলেন যে তার গ্রাহকদের জন্য এটি অসত্য: “বাবা-মা এবং দাদা-দাদি মিনিভ্যানের মালিক হতে পারেন।

কিন্তু বাচ্চারা এটা শাসন করে। বাচ্চারা পেছনের দুইটা দখল করে-
গাড়ির এক-তৃতীয়াংশ। আর বাচ্চারা সবচেয়ে বেশি সমালোচনামূলক—এবং তাদের পরিবেশের প্রতি সবচেয়ে বেশি কৃতজ্ঞ। আমার ভ্রমণে যদি আমি কিছু শিখেছি, তা হল নতুন সিয়েনার বাচ্চাদের জন্য আবেদনের প্রয়োজন হবে।” ৭ এই অনুমানগুলি সনাক্ত করা গাড়ির উন্নয়নে সহায়তা করেছে। উদাহরণস্বরূপ, ইয়োকোয়া সিয়েনার উন্নয়ন বাজেটের একটি অস্বাভাবিক পরিমাণ অভ্যন্তরীণ আরাম বৈশিষ্ট্যের জন্য ব্যয় করেছেন, যা দীর্ঘ দূরত্বের পারিবারিক রোড ট্রিপের জন্য গুরুত্বপূর্ণ (জাপানের তুলনায় আমেরিকায় এই ধরনের ভ্রমণ অনেক বেশি সাধারণ)।

ফলাফলগুলি চিত্তাকর্ষক ছিল, যা সিয়েনার বাজার অংশীদারিত্ব নাটকীয়ভাবে বৃদ্ধি করেছিল। ২০০৪ সালের মডেলের বিক্রয় ২০০৩ সালের তুলনায় ৬০ শতাংশ বেশি ছিল। অবশ্যই, সিয়েনার মতো পণ্য একটি ক্লাসিক টেকসই উদ্ভাবন, যে ধরণের পণ্যে বিশ্বের সেরা পরিচালিত প্রতিষ্ঠিত কোম্পানিগুলি, যেমন টয়োটা, উৎকর্ষ অর্জন করে। উদ্যোক্তারা এর মুখোমুখি হন।

Machine Translated by Google
বিভিন্ন ধরণের চ্যালেঞ্জের সমষ্টি কারণ তারা অনেক বেশি অনিশ্চয়তার সাথে কাজ করে। একটি টেকসই উদ্ভাবনের উপর কাজ করা একটি কোম্পানি যখন যথেষ্ট জানে যে তাদের গ্রাহকরা কে এবং কোথায় গেঞ্চি জেমবুটসু ব্যবহার করে গ্রাহকরা কী চান তা আবিষ্কার করতে হবে, তখন সম্ভাব্য গ্রাহকদের সাথে স্টার্টআপগুলির প্রাথমিক যোগাযোগ কেবল কোন অনুমানগুলির জন্য সবচেয়ে জরুরি পরীক্ষার প্রয়োজন তা প্রকাশ করে।

ভবন থেকে বেরিয়ে এসো

সংখ্যাগুলি একটি আকর্ষণীয় গল্প বলে, কিন্তু আমি সর্বদা উদ্যোক্তাদের মনে করিয়ে দিই যে মেট্রিক্সও মানুষ। একটি কোম্পানি এবং তার গ্রাহকদের মধ্যে যতই মধ্যস্থতাকারী থাকুক না কেন, দিনের শেষে, গ্রাহকরা নিঃশ্বাস নিচ্ছেন, চিন্তা করছেন, ব্যক্তিদের কিনছেন। তাদের আচরণ পরিমাপযোগ্য এবং পরিবর্তনশীল। এমনকি যখন কেউ বৃহৎ প্রতিষ্ঠানের কাছে বিক্রি করছেন, যেমন ব্যবসা-থেকে-ব্যবসা মডেলে, তখনও মনে রাখা সাহায্য করে যে সেই ব্যবসাগুলি ব্যক্তিদের দ্বারা গঠিত। সমস্ত সফল বিক্রয় মডেল প্রতিষ্ঠানগুলির একচেটিয়া দৃষ্টিভঙ্গিকে বিভক্ত করে তাদের তৈরি করা ভিন্ন লোকেদের উপর নির্ভর করে।

স্টিভ ব্ল্যাঙ্ক বছরের পর বছর ধরে উদ্যোক্তাদের শেখাচ্ছেন যে, গ্রাহক, বাজার, সরবরাহকারী এবং চ্যানেল সম্পর্কে আমাদের যে তথ্য সংগ্রহ করতে হবে তা কেবল "ভবনের বাইরে" বিদ্যমান। স্টার্টআপগুলিকে সম্ভাব্য গ্রাহকদের বোঝার জন্য তাদের সাথে ব্যাপক যোগাযোগের প্রয়োজন, তাই আপনার চেয়ার থেকে উঠে পড়ুন এবং তাদের সম্পর্কে জানুন।

এই প্রক্রিয়ার প্রথম ধাপ হল নিশ্চিত করা যে আপনার বিশ্বাসের প্রশ্নগুলি বাস্তবতার উপর ভিত্তি করে তৈরি, গ্রাহকের সমাধান করার মতো একটি গুরুত্বপূর্ণ সমস্যা রয়েছে।[4] স্কটকুক যখন ১৯৮২ সালে ইনটুইট তৈরি করেন, তখন তার একটি দৃষ্টিভঙ্গি ছিল - সেই সময়ে বেশ মৌলিক - যে একদিন গ্রাহকরা বিল পরিশোধ এবং খরচের হিসাব রাখার জন্য ব্যক্তিগত কম্পিউটার ব্যবহার করবেন। কুক যখন উদ্যোক্তা হওয়ার জন্য তার পরামর্শদাতার চাকরি ছেড়ে দেন, তখন তিনি বাজার গবেষণা বা হোয়াইটবোর্ডে গভীর বিশ্লেষণের স্তূপ দিয়ে শুরু করেননি। পরিবর্তে, তিনি দুটি ফোন বই তুলেছিলেন: একটি ক্যালিফোর্নিয়ার পালো আল্টোর জন্য, যেখানে তিনি সেই সময়ে থাকতেন, এবং অন্যটি উইনেটকা, ইলিনয়ের জন্য।

এলোমেলোভাবে লোকজনকে ডেকে তিনি জিজ্ঞাসা করলেন যে তারা কীভাবে তাদের ন্যান্সি পরিচালনা করে সে সম্পর্কে তিনি কি তাদের কয়েকটি প্রশ্ন জিজ্ঞাসা করতে পারেন। সেই প্রথম দিকের কথাগুলো

Machine Translated by Google
এই বিশ্বাসের প্রশ্নটির উত্তর দেওয়ার জন্য কথোপকথনগুলি তৈরি করা হয়েছিল: মানুষ কি হাতে বিল পরিশোধ করতে হতাশাজনক বোধ করে? দেখা গেল যে তারা তা করেছে, এবং এই প্রাথমিক বৈধতা কুককে সমাধান শুরু করার জন্য প্রয়োজনীয় অনুমোদন দিয়েছে।9 সেই প্রাথমিক কথোপকথনগুলি প্রস্তাবিত সমাধানের পণ্য

বৈশিষ্ট্যগুলি গভীরভাবে অনুসন্ধান করেনি; সেই প্রচেষ্টা বোকামি হত। সেই সময়ের গড় গ্রাহকরা ব্যক্তিগত কম্পিউটারের সাথে এতটা পরিচিত ছিলেন না যে তারা নতুন উপায়ে সেগুলি ব্যবহার করতে চান কিনা সে সম্পর্কে মতামত দিতে পারেন। সেই প্রাথমিক কথোপকথনগুলি মূলধারার গ্রাহকদের সাথে ছিল, প্রাথমিক গ্রহণকারীদের সাথে নয়। তবুও, কথোপকথনগুলি একটি মৌলিক অন্তর্দৃষ্টি প্রদান করেছিল: যদি Intuit এই সমস্যা সমাধানের কোনও উপায় খুঁজে পেতে পারে, তাহলে একটি বৃহৎ মূলধারার দর্শক থাকতে পারে যার উপর এটি একটি উল্লেখযোগ্য ব্যবসা গড়ে তুলতে পারে।

নকশা এবং গ্রাহকের ধরণ

গ্রাহকদের সাথে এই ধরনের প্রাথমিক যোগাযোগের লক্ষ্য সুনির্দিষ্ট উত্তর পাওয়া নয়। বরং, এটি একটি মৌলিক, স্থূল স্তরে স্পষ্ট করা যে আমরা আমাদের সম্ভাব্য গ্রাহক এবং তাদের সমস্যাগুলি বুঝতে পারি। এই বোধগম্যতার মাধ্যমে, আমরা একটি গ্রাহক আদর্শ তৈরি করতে পারি, একটি সংক্ষিপ্ত নথি যা প্রস্তাবিত লক্ষ্য গ্রাহককে মানবিক করে তুলতে চায়। এই আদর্শ পণ্য উন্নয়নের জন্য একটি অপরিহার্য নির্দেশিকা এবং নিশ্চিত করে যে প্রতিটি পণ্য দলকে যে দৈনিক অগ্রাধিকার সিদ্ধান্ত নিতে হবে তা সেই গ্রাহকের সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ যার কাছে কোম্পানি আবেদন করতে চায়।

ডিজাইন কমিউনিটিতে দীর্ঘ বছরের অনুশীলনের মাধ্যমে একটি সঠিক গ্রাহক আদর্শ তৈরির জন্য অনেক কৌশল তৈরি করা হয়েছে। ইন্টারঅ্যাকশন ডিজাইন বা ডিজাইন চিন্তাভাবনার মতো ঐতিহ্যবাহী পদ্ধতিগুলি অত্যন্ত সহায়ক। আমার কাছে, এটা সবসময়ই বিদ্রূপাত্মক বলে মনে হয়েছে যে এই পদ্ধতিগুলির অনেকগুলি অত্যন্ত পরীক্ষামূলক এবং পুনরাবৃত্তিমূলক, যেখানে ডিজাইনারদের কাজ পরিচালনা করার জন্য দ্রুত প্রোটোটাইপিং এবং ব্যক্তিগত গ্রাহক পর্যবেক্ষণের মতো কৌশল ব্যবহার করা হয়। তবুও ডিজাইন এজেন্সিগুলিকে ঐতিহ্যগতভাবে যেভাবে ক্ষতিপূরণ দেওয়া হয়েছে তার কারণে, এই সমস্ত কাজ ক্লায়েন্টের কাছে একচেটিয়াভাবে বিতরণযোগ্য হয়ে ওঠে। হঠাৎ করেই, দ্রুত

Machine Translated by Google
শেখা এবং পরীক্ষা-নিরীক্ষা থেমে যায়; ধারণা করা হয় যে ডিজাইনাররা যা জানার আছে তার সবই শিখে ফেলেছেন। স্টার্টআপগুলির জন্য, এটি একটি অকার্যকর মডেল। বাস্তব জগতে কোনও পণ্যকে বাস্তবে রূপ দেওয়ার জটিলতাগুলি কোনও নকশা দ্বারাই অনুমান করা যায় না।

প্রকৃতপক্ষে, লিন ইউজার এক্সপেরিয়েন্স (লিন ইউএক্স) এর ব্যানারে এক নতুন ধরণের ডিজাইনার একেবারে নতুন কৌশল তৈরি করছে।
তারা স্বীকার করে যে গ্রাহকের মূল ধারণাটি একটি অনুমান, বাস্তবতা নয়। গ্রাহকের স্বার্থকে অস্থায়ী হিসেবে বিবেচনা করা উচিত যতক্ষণ না কৌশলটি যাচাইকৃত শিক্ষার মাধ্যমে দেখায় যে আমরা এই ধরণের গ্রাহককে টেকসই উপায়ে সেবা দিতে পারি।10

বিশ্লেষণ প্যারালাইসিস

উদ্যোক্তারা যখন বাজার গবেষণা করেন এবং গ্রাহকদের সাথে কথা বলেন, তখন দুটি বিপদ সর্বদাই থাকে। "ন্যায়সঙ্গতভাবে কাজ করুন" এই উদ্যোক্তাদের অনুসারীরা শুরু করতে অধৈর্য হন এবং তাদের কৌশল বিশ্লেষণ করার জন্য সময় নষ্ট করতে চান না। তারা বরং তাৎক্ষণিকভাবে তৈরি করা শুরু করেন, প্রায়শই গ্রাহকদের সাথে অল্প কিছু কথোপকথনের পরে। দুর্ভাগ্যবশত, যেহেতু গ্রাহকরা আসলে জানেন না যে তারা কী চান, তাই এই উদ্যোক্তাদের পক্ষে নিজেদেরকে বিভ্রান্ত করা সহজ যে তারা সঠিক পথে আছেন।

অন্যান্য উদ্যোক্তারা বিশ্লেষণ পক্ষাঘাতের শিকার হতে পারেন, তাদের পরিকল্পনাগুলিকে অবিরামভাবে পরিবর্তন করতে পারেন। এই ক্ষেত্রে, গ্রাহকদের সাথে কথা বলা, গবেষণা প্রতিবেদন পড়া এবং হোয়াইটবোর্ড কৌশল নির্ধারণ করা - সবকিছুই সমানভাবে অসহায়। বেশিরভাগ উদ্যোক্তাদের পরিকল্পনার সমস্যা সাধারণত এই নয় যে তারা সঠিক কৌশলগত নীতি অনুসরণ করে না, বরং যে তথ্যের উপর ভিত্তি করে তারা তৈরি করে তা ভুল। দুর্ভাগ্যবশত, এই ত্রুটিগুলির বেশিরভাগই হোয়াইটবোর্ডে সনাক্ত করা যায় না কারণ এগুলি পণ্য এবং গ্রাহকদের মধ্যে সূক্ষ্ম মিথস্ক্রিয়ার উপর নির্ভর করে।

যদি অত্যধিক বিশ্লেষণ বিপজ্জনক হয় কিন্তু কোনটিই ব্যর্থতার দিকে পরিচালিত করতে না পারে, তাহলে উদ্যোক্তারা কীভাবে জানবেন কখন বিশ্লেষণ বন্ধ করে নির্মাণ শুরু করতে হবে? উত্তর হল ন্যূনতম কার্যকর পণ্য নামক একটি ধারণা, যা অধ্যায় 6 এর বিষয়।

Machine Translated by Google

৬
পরীক্ষা

Groupon সর্বকালের দ্রুততম বর্ধনশীল কোম্পানিগুলির মধ্যে একটি। এর নামটি "গ্রুপ কুপন" থেকে এসেছে, এটি একটি উদ্ভাবনী ধারণা যা সামাজিক বাণিজ্য অনুকরণকারীদের একটি সম্পূর্ণ শিল্পের জন্ম দিয়েছে।
তবে, এটি শুরুতে সফল হয়নি। যখন গ্রাহকরা গ্রুপনকে তার প্রথম চুক্তিতে স্বাগত জানায়, তখন কোম্পানির শিকাগো অফিসের প্রথম দিকের একটি রেস্তোরাঁয় বিশ জন লোক টু-ফর-ওয়ান পিৎজা কিনেছিল - এটি খুব একটা বিশ্ব পরিবর্তনকারী ঘটনা ছিল না।

আসলে, গ্রুপন মূলত বাণিজ্য নিয়ে কাজ করার জন্য তৈরি ছিল না। প্রতিষ্ঠাতা অ্যান্ড্রু ম্যাসন তার কোম্পানিকে "দ্য পয়েন্ট" নামে একটি "সম্মিলিত সক্রিয়তা প্ল্যাটফর্ম" হিসেবে গড়ে তুলতে চেয়েছিলেন। এর লক্ষ্য ছিল মানুষকে একত্রিত করে এমন সমস্যা সমাধান করা যা তারা নিজেরাই সমাধান করতে পারে না, যেমন কোনও কারণে তহবিল সংগ্রহ করা বা কোনও নির্দিষ্ট খুচরা বিক্রেতাকে বয়কট করা। যাইহোক, পয়েন্টের প্রাথমিক ফলাফল হতাশাজনক ছিল এবং 2008 সালের শেষে প্রতিষ্ঠাতারা নতুন কিছু চেষ্টা করার সিদ্ধান্ত নেন। যদিও তাদের এখনও বিশাল উচ্চাকাঙ্ক্ষা ছিল, তারা নতুন পণ্যটি সহজ রাখতে দৃঢ়প্রতিজ্ঞ ছিলেন। তারা একটি ন্যূনতম কার্যকর পণ্য তৈরি করেছিলেন। এটি কি আপনার কাছে বিলিয়ন ডলারের কোম্পানি বলে মনে হচ্ছে? ম্যাসন গল্পটি বলেন:

> আমরা একটি ওয়ার্ডপ্রেস ব্লগ নিলাম এবং এটিকে Groupon বলে স্কিন করেছিলাম এবং তারপর প্রতিদিন আমরা একটি নতুন পোস্ট করতাম। এটি সম্পূর্ণরূপে ঘেটো ছিল। আমরা Groupon এর প্রথম সংস্করণে টি-শার্ট বিক্রি করতাম। আমরা লেখায় বলতাম, "এই টি-শার্টটি লাল রঙে আসবে, আকার বড়। যদি আপনি অন্য রঙ বা আকার চান, তাহলে আমাদের ইমেল করুন।" আমাদের কাছে কোনও ফর্ম ছিল না।

Machine Translated by Google
ওটা যোগ করো। এটা এত পাথর দিয়ে জড়ানো ছিল।

ধারণাটি প্রমাণ করার জন্য এবং এটি এমন কিছু যা মানুষ সত্যিই পছন্দ করেছে তা দেখানোর জন্য এটি যথেষ্ট ছিল। আমরা যে আসল কুপন তৈরি করছিলাম তা ছিল ফাইলমেকার। আমরা একটি স্ক্রিপ্ট চালাতাম যা কুপন পিডিএফ লোকেদের ইমেল করবে। এটি এমন পর্যায়ে পৌঁছেছিল যেখানে আমরা একদিনে ৫০০টি সুশি কুপন বিক্রি করতাম এবং একই সাথে অ্যাপল মেইলের মাধ্যমে আমরা ৫০০টি পিডিএফ পাঠাতাম। আসলে প্রথম বছরের জুলাই পর্যন্ত বাঘটিকে লেজ ধরে ধরার জন্য এটি কেবল একটি ঝাঁকুনি ছিল। এটি একটি পণ্যকে ধরে যুক্তিসঙ্গতভাবে একত্রিত করার চেষ্টা করছিল।১

হাতে তৈরি পিডিএফ, একটি পিৎজা কুপন এবং একটি সাধারণ ব্লগ গ্রুপনকে রেকর্ড সাফল্যের দিকে ঠেলে দেওয়ার জন্য যথেষ্ট ছিল; এটি ইতিহাসের দ্রুততম ১ বিলিয়ন ডলার বিক্রয় অর্জনকারী কোম্পানি হওয়ার পথে এগিয়ে চলেছে।

এটি স্থানীয় ব্যবসা এবং নতুন গ্রাহকদের ক্ষেত্রে বিপ্লব ঘটাচ্ছে, বিশ্বব্যাপী ৩৭৫টিরও বেশি শহরে গ্রাহকদের জন্য বিশেষ অফার প্রদান করছে।২

○ ○ ○

একটি ন্যূনতম কার্যকর পণ্য (MVP) উদ্যোক্তাদের যত দ্রুত সম্ভব শেখার প্রক্রিয়া শুরু করতে সাহায্য করে।3 যদিও এটি অগত্যা কল্পনাযোগ্য সবচেয়ে ছোট পণ্য নয়; এটি ন্যূনতম প্রচেষ্টার সাথে বিল্ড-মেজার-লার্ন প্রতিক্রিয়া লুপ অতিক্রম করার দ্রুততম উপায়।

ঐতিহ্যবাহী পণ্য উন্নয়নের বিপরীতে, যা সাধারণত একটি দীর্ঘ, চিন্তাশীল ইনকিউবেশন পিরিয়ড নিয়ে গঠিত এবং পণ্যের নিখুঁততার জন্য প্রচেষ্টা করে, MVP-এর লক্ষ্য হল শেখার প্রক্রিয়া শুরু করা, শেষ করা নয়। একটি প্রোটোটাইপ বা ধারণা পরীক্ষার বিপরীতে, একটি MVP কেবল পণ্য নকশা বা প্রযুক্তিগত প্রশ্নের উত্তর দেওয়ার জন্য ডিজাইন করা হয় না।

এর লক্ষ্য হল মৌলিক ব্যবসায়িক অনুমান পরীক্ষা করা।

কেন প্রথম পণ্যগুলি নিখুঁত হতে পারে না

IMVU-তে, যখন আমরা ভেঞ্চার বিনিয়োগকারীদের কাছ থেকে অর্থ সংগ্রহ করছিলাম, তখন আমরা

Machine Translated by Google
লজ্জিত হলাম। প্রথমত, আমাদের পণ্যটি এখনও বগি এবং নিম্নমানের ছিল। দ্বিতীয়ত, যদিও আমরা আমাদের ব্যবসায়িক ফলাফল নিয়ে গর্বিত ছিলাম, তবুও তারা মোটেও পৃথিবীকে ভেঙে দেয়নি। ভালো খবর হল যে আমরা হকি-স্টিক আকৃতির বৃদ্ধির বক্ররেখায় ছিলাম। খারাপ খবর হল যে হকি স্টিকের দাম প্রতি মাসে মাত্র $8,000-এ পৌঁছেছে।

রাজস্ব। এই সংখ্যাগুলি এত কম ছিল যে বিনিয়োগকারীদের প্রায়শই আমাদের জিজ্ঞাসা করতে হত, "এই চার্টগুলিতে ইউনিটগুলি কী কী? এই সংখ্যাগুলি কি হাজারে?" আমাদের উত্তর দিতে হত, "না, স্যার, এগুলি একের মধ্যে।"

তবে, IMVU-এর ভবিষ্যৎ পথের ভবিষ্যদ্বাণী করার ক্ষেত্রে সেই প্রাথমিক ফলাফলগুলি অত্যন্ত তাৎপর্যপূর্ণ ছিল। আপনি যেমন অধ্যায় 7-এ দেখতে পাবেন, আমরা আমাদের দুটি বিশ্বাসযোগ্য অনুমানকে বৈধতা দিতে সক্ষম হয়েছি: IMVU গ্রাহকদের জন্য মূল্য প্রদান করছিল, এবং আমাদের প্রবৃদ্ধির একটি কার্যকর ইঞ্জিন ছিল। মোট সংখ্যাগুলি ছোট ছিল কারণ আমরা পণ্যটি স্বপ্নদর্শী প্রাথমিক গ্রাহকদের কাছে বিক্রি করছিলাম যাদেরকে প্রাথমিক গ্রহণকারী বলা হয়। নতুন পণ্যগুলি গণ বাজারে সফলভাবে বিক্রি করার আগে, সেগুলি প্রাথমিক গ্রহণকারীদের কাছে বিক্রি করতে হবে। এই লোকেরা একটি বিশেষ ধরণের গ্রাহক। তারা 80 শতাংশ সমাধান গ্রহণ করে - আসলে পছন্দ করে; তাদের আগ্রহ অর্জনের জন্য আপনার একটি নিখুঁত সমাধানের প্রয়োজন নেই।4

প্রাথমিক প্রযুক্তি গ্রহণকারীরা অ্যাপলের আসল আইফোনের জন্য ব্লকের চারপাশে সারিবদ্ধ হয়েছিলেন, যদিও এতে কপি এবং পেস্ট, 3G ইন্টারনেট গতি এবং কর্পোরেট ই-মেইলের জন্য সমর্থনের মতো মৌলিক বৈশিষ্ট্যগুলির অভাব ছিল।
গুগলের মূল সার্চ ইঞ্জিন স্ট্যানফোর্ড বিশ্ববিদ্যালয় এবং লিনাক্স অপারেটিং সিস্টেমের মতো বিশেষায়িত বিষয় সম্পর্কে প্রশ্নের উত্তর দিতে পারত, কিন্তু "বিশ্বের তথ্য সংগঠিত করতে" এটিকে বহু বছর সময় লাগবে। তবে, এটি প্রাথমিকভাবে গ্রহণকারীদের এর প্রশংসা গাওয়া থেকে বিরত রাখেনি।

প্রাথমিকভাবে গ্রহণকারীরা তাদের কল্পনাশক্তি ব্যবহার করে একটি পণ্যের অভাব বোঝার জন্য। তারা এই ধরণের পরিস্থিতি পছন্দ করে, কারণ তারা সর্বোপরি নতুন পণ্য বা প্রযুক্তি ব্যবহার বা গ্রহণে প্রথম হওয়াকেই বেশি গুরুত্ব দেয়। ভোক্তা পণ্যগুলিতে, প্রায়শই নতুন বাস্কেটবল জুতা, সঙ্গীত প্লেয়ার বা দুর্দান্ত ফোন দেখানোর জন্য প্রথম ব্যক্তি হওয়ার রোমাঞ্চ হয়। এন্টারপ্রাইজ পণ্যগুলিতে, প্রায়শই নতুন কিছু দিয়ে ঝুঁকি নিয়ে প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা অর্জন করা হয় যা প্রতিযোগীদের কাছে এখনও নেই। প্রাথমিকভাবে গ্রহণকারীরা এমন কিছু সম্পর্কে সন্দেহ পোষণ করে যা খুব বেশি মসৃণ: যদি এটি সকলের গ্রহণের জন্য প্রস্তুত থাকে,

Machine Translated by Google
আগেভাগে কাজ করে কতটা সুবিধা পাওয়া যায়? ফলস্বরূপ, আগেভাগে কাজ করা গ্রাহকদের চাহিদার বাইরে অতিরিক্ত বৈশিষ্ট্য বা পলিশিং একধরনের সম্পদ এবং সময়ের অপচয়।

অনেক উদ্যোক্তার কাছে এটি মেনে নেওয়া কঠিন সত্য। সর্বোপরি, উদ্যোক্তাদের মনে যে স্বপ্ন থাকে তা হলো একটি উচ্চমানের মূলধারার পণ্য যা পৃথিবীকে বদলে দেবে, এমন একটি পণ্য যা প্রস্তুত হওয়ার আগে চেষ্টা করে দেখতে ইচ্ছুক কিছু লোক এটি ব্যবহার করে না। এই বিশ্ব-পরিবর্তনকারী পণ্যটি পালিশ করা, মসৃণ এবং প্রাইম টাইমের জন্য প্রস্তুত। এটি ট্রেড শোতে পুরস্কার জিতেছে এবং সর্বোপরি, এমন কিছু যা আপনি গর্বের সাথে মা এবং বাবাকে দেখাতে পারেন। একটি প্রাথমিক, বগিযুক্ত, অসম্পূর্ণ পণ্য একটি অগ্রহণযোগ্য আপস বলে মনে হয়। আমাদের মধ্যে কতজন এই প্রত্যাশা নিয়ে বড় হয়েছি যে আমরা আমাদের সেরা কাজটি এগিয়ে নেব? সম্প্রতি একজন ম্যানেজার যেমন আমাকে বলেছিলেন, "আমি জানি, আমার জন্য MVP একটু বিপজ্জনক মনে হয় - ভালোভাবে - কারণ আমি সবসময়ই একজন পারফেকশনিস্ট।"

ন্যূনতম কার্যকর পণ্যগুলির জটিলতা অত্যন্ত সাধারণ ধোঁয়া পরীক্ষা (একটি বিজ্ঞাপনের চেয়ে সামান্য বেশি) থেকে শুরু করে সমস্যা এবং অনুপস্থিত বৈশিষ্ট্য সহ প্রকৃত প্রাথমিক প্রোটোটাইপ পর্যন্ত।

একটি MVP কতটা জটিল হতে হবে তা ঠিক সূত্র দিয়ে নির্ধারণ করা যায় না। এর জন্য বিচার-বিবেচনা প্রয়োজন। সৌভাগ্যবশত, এই বিচার-বিবেচনা করা কঠিন নয়: বেশিরভাগ উদ্যোক্তা এবং পণ্য উন্নয়নকারীরা একটি MVP-তে কতগুলি বৈশিষ্ট্য প্রয়োজন তা নাটকীয়ভাবে অতিরঞ্জিত করে। সন্দেহ হলে, সরলীকরণ করুন।

উদাহরণস্বরূপ, এক মাসের বিনামূল্যে ট্রায়াল সহ বিক্রি হওয়া একটি পরিষেবা বিবেচনা করুন। কোনও গ্রাহক পরিষেবাটি ব্যবহার করার আগে, তাকে ট্রায়ালের জন্য সাইন আপ করতে হবে। তাহলে, ব্যবসায়িক মডেলের একটি স্পষ্ট ধারণা হল যে গ্রাহকরা পরিষেবা সম্পর্কে নির্দিষ্ট পরিমাণ তথ্য পাওয়ার পরেই বিনামূল্যে ট্রায়ালের জন্য সাইন আপ করবেন। বিবেচনা করার জন্য একটি গুরুত্বপূর্ণ প্রশ্ন হল গ্রাহকরা নির্দিষ্ট সংখ্যক প্রতিশ্রুত বৈশিষ্ট্য (মূল্য অনুমান) প্রদান করলে আসলে বিনামূল্যে ট্রায়ালের জন্য সাইন আপ করবেন কিনা।

ব্যবসায়িক মডেলের কোথাও, সম্ভবত একটি স্প্রেডশিটের একটি কক্ষে লুকিয়ে থাকা, এটি "বিনামূল্যে ট্রায়াল অফার দেখে সাইন আপ করার শতাংশ" নির্ধারণ করে। হয়তো আমাদের অনুমানে আমরা বলি যে এই সংখ্যাটি ১০ শতাংশ হওয়া উচিত। যদি আপনি এটি সম্পর্কে চিন্তা করেন, তবে এটি একটি বিশ্বাসের প্রশ্ন। এটি সত্যিই বিশাল অক্ষরে একটি গাঢ় লাল ফন্টে উপস্থাপন করা উচিত: আমরা ধরে নিই যে ১০ শতাংশ গ্রাহক সাইন আপ করবেন।

Machine Translated by Google

বেশিরভাগ উদ্যোক্তা এই ধরণের প্রশ্নের উত্তরে পণ্য তৈরি করে এবং তারপর গ্রাহকরা কীভাবে প্রতিক্রিয়া দেখায় তা পরীক্ষা করে। আমি এটিকে একেবারেই পিছিয়ে মনে করি কারণ এটি প্রচুর অপচয় ঘটাতে পারে। প্রথমত, যদি দেখা যায় যে আমরা এমন কিছু তৈরি করছি যা কেউ চায় না, তাহলে পুরো অনুশীলনটি সময় এবং অর্থের একটি এড়ানো যায় এমন ব্যয় হবে। গ্রাহকরা যদি বিনামূল্যে ট্রায়ালের জন্য সাইন আপ না করেন, তাহলে তারা কখনই তাদের জন্য অপেক্ষা করা আশ্চর্যজনক বৈশিষ্ট্যগুলি উপভোগ করতে পারবেন না। এমনকি যদি তারা সাইন আপ করে, তবুও অপচয়ের জন্য আরও অনেক সুযোগ রয়েছে। উদাহরণস্বরূপ, প্রাথমিকভাবে গ্রহণকারীদের কাছে আবেদন করার জন্য আমাদের আসলে কতগুলি বৈশিষ্ট্য অন্তর্ভুক্ত করা দরকার? প্রতিটি অতিরিক্ত বৈশিষ্ট্যই এক ধরণের অপচয়, এবং যদি আমরা এই অতিরিক্ত বৈশিষ্ট্যগুলির জন্য পরীক্ষা বিলম্বিত করি, তাহলে শেখার এবং চক্রের সময়ের দিক থেকে এটি একটি বিশাল সম্ভাব্য খরচ নিয়ে আসে।

এমভিপির শিক্ষা হলো, শেখা শুরু করার জন্য যা প্রয়োজন তার বাইরে যে কোনও অতিরিক্ত কাজ অপচয়, তা সেই সময় যতই গুরুত্বপূর্ণ মনে হোক না কেন।

প্রদর্শনের জন্য, আমি প্রকৃত লিন স্টার্টআপগুলির বেশ কয়েকটি MVP কৌশল শেয়ার করব। প্রতিটি ক্ষেত্রেই, আপনি উদ্যোক্তাদের অতিরিক্ত নির্মাণ এবং অতিরিক্ত প্রতিশ্রুতি দেওয়ার প্রলোভন এড়াতে দেখবেন।

ভিডিও ন্যূনতম কার্যকর পণ্য

ড্রু হিউস্টন হলেন সিলিকন ভ্যালির একটি কোম্পানি ড্রপবক্সের সিইও, যা অত্যন্ত সহজেই ব্যবহারযোগ্য লে-শেয়ারিং টুল তৈরি করে। এর অ্যাপ্লিকেশনটি ইনস্টল করুন, এবং আপনার কম্পিউটারের ডেস্কটপে একটি ড্রপবক্স ফোল্ডার উপস্থিত হবে। আপনি যে ফোল্ডারে যা কিছু টেনে আনবেন তা স্বয়ংক্রিয়ভাবে ড্রপবক্স পরিষেবায় আপলোড হয়ে যাবে এবং তারপরে তাৎক্ষণিকভাবে আপনার সমস্ত কম্পিউটার এবং ডিভাইসে প্রতিলিপি করা হবে।

প্রতিষ্ঠাতা দলটি প্রকৌশলীদের দ্বারা গঠিত হয়েছিল, কারণ পণ্যটি তৈরিতে উল্লেখযোগ্য প্রযুক্তিগত দক্ষতার প্রয়োজন ছিল। উদাহরণস্বরূপ, এর জন্য বিভিন্ন কম্পিউটার প্ল্যাটফর্ম এবং অপারেটিং সিস্টেমের সাথে একীকরণের প্রয়োজন ছিল: উইন্ডোজ, ম্যাকিনটোশ, আইফোন, অ্যান্ড্রয়েড, ইত্যাদি। এই প্রতিটি বাস্তবায়ন সিস্টেমের গভীর স্তরে ঘটে এবং ব্যবহারকারীর অভিজ্ঞতাকে ব্যতিক্রমী করে তোলার জন্য বিশেষ জ্ঞানের প্রয়োজন হয়। প্রকৃতপক্ষে, ড্রপবক্সের সবচেয়ে বড় প্রতিযোগিতামূলক সুবিধাগুলির মধ্যে একটি হল পণ্যটি এত নির্বিঘ্নে কাজ করে

Machine Translated by Google
যেভাবে প্রতিযোগিতা এটি অনুকরণ করতে সংগ্রাম করে।

এদেরকে মার্কেটিং প্রতিভা হিসেবে ভাবা উচিত নয়। আসলে, এদের কেউই কখনও মার্কেটিংয়ের চাকরি করেনি। এদের ছিল বিশিষ্ট ভেঞ্চার ক্যাপিটাল সমর্থক এবং

স্ট্যান্ডার্ড ইঞ্জিনিয়ারিং প্রয়োগ করার আশা করা যেত ব্যবসা গড়ে তোলার চিন্তা: এটি গড়ে তুলুন এবং তারা আসবে। কিন্তু ড্রপবক্স ভিন্ন কিছু করেছে।

তাদের পণ্য উন্নয়নের প্রচেষ্টার সাথে সাথে, প্রতিষ্ঠাতারা গ্রাহকদের কাছ থেকে প্রতিক্রিয়া চেয়েছিলেন যে আসলে কী গুরুত্বপূর্ণ বিশেষ করে, ড্রপবক্সের তার বিশ্বাসের ঊর্ধ্বগতি পরীক্ষা করা দরকার ছিল প্রশ্ন: যদি আমরা একটি উন্নত গ্রাহক অভিজ্ঞতা প্রদান করতে পারি, তাহলে কি মানুষ কি আমাদের পণ্যটি চেষ্টা করে দেখে? তারা বিশ্বাস করেছিল—ঠিকই, যখন এটি পরিণত হয়েছিল আউট—যে লে সিঙ্ক্রোনাইজেশন একটি সমস্যা ছিল যা বেশিরভাগ মানুষই আমি জানতাম না যে তাদের কাছে আছে। একবার সমাধানটি অনুভব করলে, আপনি পারবেন না কল্পনা করো তুমি এটা ছাড়া কীভাবে বেঁচে ছিলে।

এটি এমন কোন উদ্যোক্তা প্রশ্ন নয় যা আপনি জিজ্ঞাসা করতে পারেন অথবা একটি ফোকাস গ্রুপে উত্তর আশা করা। গ্রাহকরা প্রায়শই জানেন না তারা কী চায়, এবং তাদের প্রায়শই বুঝতে অসুবিধা হত ড্রপবক্স যখন ধারণাটি ব্যাখ্যা করা হয়েছিল। হিউস্টন এটি শিখেছিল যখন তিনি ভেঞ্চার ক্যাপিটাল সংগ্রহের চেষ্টা করেছিলেন তখন তিনি কঠিনভাবে চেষ্টা করেছিলেন। একের পর এক বৈঠকে, বিনিয়োগকারীরা ব্যাখ্যা করতেন যে এই "বাজার স্থান" ছিল বিদ্যমান পণ্যে ভিড় থাকলেও, তাদের কেউই খুব বেশি অর্থ উপার্জন করতে পারেনি, এবং সমস্যাটি খুব গুরুত্বপূর্ণ ছিল না। ড্রু জিজ্ঞাসা করুন: "আপনি কি ব্যক্তিগতভাবে এই অন্যান্য পণ্যগুলি চেষ্টা করেছেন?" যখন তারা হ্যাঁ বলত, তখন তিনি জিজ্ঞাসা করতেন: "এগুলি কি আপনার জন্য নির্বিঘ্নে কাজ করেছে?" উত্তর প্রায় সবসময়ই ছিল না। তবুও একের পর এক সাক্ষাতে, ভেঞ্চার ক্যাপিটালিস্টরা ড্রু'র মতো একটি পৃথিবী কল্পনাও করতে পারেনি দৃষ্টি। বিপরীতে, ড্রু বিশ্বাস করতেন যে যদি সফ্টওয়্যারটি "শুধুমাত্র কাজ করে" "যাদুর মতো," গ্রাহকরা এতে ভিড় জমাতেন।

চ্যালেঞ্জটি ছিল যে প্রোটোটাইপ আকারে কার্যকরী সফ্টওয়্যারটি প্রদর্শন করা অসম্ভব ছিল। পণ্যটির জন্য প্রয়োজন ছিল যে তারা গুরুত্বপূর্ণ প্রযুক্তিগত বাধা অতিক্রম করেছে; এর একটি অনলাইনও ছিল পরিষেবা উপাদান যার জন্য উচ্চ নির্ভরযোগ্যতা এবং প্রাপ্যতা প্রয়োজন। প্রতি বছরের পর বছর ধরে বিকাশের পর জেগে ওঠার ঝুঁকি এড়ান এমন একটি পণ্য যা কেউ চাইত না, ড্রু অপ্রত্যাশিতভাবে সহজ কিছু করে ফেলল: সে একটি ভিডিও তৈরি করল।

Machine Translated by Google
ভিডিওটি খুবই সাধারণ, তিন মিনিটের একটি সাধারণ প্রদর্শনী প্রযুক্তি যেমন কাজ করার জন্য তৈরি, কিন্তু এটি একটি লক্ষ্যবস্তুতে তৈরি করা হয়েছিল প্রযুক্তির প্রাথমিক গ্রহণকারীদের সম্প্রদায়। ড্রু ভিডিওটি বর্ণনা করেছেন ব্যক্তিগতভাবে, এবং যখন সে বর্ণনা করছে, দর্শক তার পর্দার দিকে তাকিয়ে আছে। তিনি যে ধরণের লেসগুলিকে সিঙ্ক্রোনাইজ করতে চান তা বর্ণনা করার সময়, দর্শক তার মাউসকে তার কম্পিউটারে কীভাবে ব্যবহার করছে তা দেখতে পারে। অবশ্যই, যদি তুমি মনোযোগ দিচ্ছো, তুমি লক্ষ্য করতে শুরু করো যে সে যে ফাইলগুলো সরাচ্ছে চারপাশে রসিকতা এবং হাস্যরসের উল্লেখে ভরপুর যা ছিল প্রাথমিকভাবে দত্তক নেওয়া এই সম্প্রদায়ের দ্বারা প্রশংসিত। ড্রু স্মরণ করেন, "এটি লক্ষ লক্ষ লোককে ওয়েবসাইটে নিয়ে গেছে। আমাদের বিটা অপেক্ষমাণ তালিকা ৫,০০০ থেকে আক্ষরিক অর্থেই ৭৫,০০০ জনে পৌঁছেছে।"
"রাতারাতি। এটা আমাদের পুরোপুরি উড়িয়ে দিয়েছে।" আজ, ড্রপবক্স অন্যতম সিলিকন ভ্যালির সবচেয়ে জনপ্রিয় কোম্পানি, যাদের মূল্যের গুজব বেশি ১ বিলিয়ন ডলার.৫

এই ক্ষেত্রে, ভিডিওটি ছিল সর্বনিম্ন কার্যকর পণ্য। এমভিপি ড্রুর বিশ্বাসের এই ধারণাকে বৈধতা দিয়েছে যে গ্রাহকরা তার তৈরি করা পণ্যটি চান কারণ তারা এটি একটি

ফোকাস গ্রুপ অথবা অন্য ব্যবসার সাথে আশাব্যঞ্জক সাদৃশ্যের কারণে, কিন্তু কারণ তারা আসলে সাইন আপ করেছে।

THECONCIERGE ন্যূনতম কার্যকর পণ্য

অন্য ধরণের MVP কৌশল বিবেচনা করুন: কনসিয়ারেজ MVP।
এই কৌশলটি কীভাবে কাজ করে তা বুঝতে, সিইও ম্যানুয়েল রসোর সাথে দেখা করুন টেক্সাসের অস্টিন-ভিত্তিক একটি স্টার্টআপ যার নাম "ফুড অন দ্য টেবিল"।
on the Table সাপ্তাহিক খাবার পরিকল্পনা এবং মুদিখানার তালিকা তৈরি করে যা আপনার এবং আপনার পরিবারের পছন্দের খাবারের উপর ভিত্তি করে, তারপর আপনার উপকরণের সেরা ডিল খুঁজে পেতে স্থানীয় মুদি দোকানে যান।

সাইটে সাইন আপ করার পর, আপনি একটি ছোট সেটআপের মধ্য দিয়ে যাবেন যেখানে আপনি আপনার প্রধান মুদি দোকানটি চিহ্নিত করবেন এবং খাবারগুলি পরীক্ষা করবেন। তোমার পরিবারের পছন্দ। পরে, দাম তুলনা করতে চাইলে তুমি কাছাকাছি অন্য একটি দোকান বেছে নিতে পারো। এরপর, তোমাকে জিনিসপত্রের একটি তালিকা দেওয়া হবে। যা আপনার পছন্দের উপর ভিত্তি করে এবং জিজ্ঞাসা করা হয়েছে: "এই সপ্তাহে আপনার মেজাজ কী?" আপনার পছন্দগুলি করুন, আপনি কতগুলি খাবার পরিকল্পনা করতে প্রস্তুত তা নির্বাচন করুন এবং আপনার সবচেয়ে বেশি পছন্দের খাবারগুলি চয়ন করুন

Machine Translated by Google
সময়, অর্থ, স্বাস্থ্য, অথবা বৈচিত্র্যের দিক থেকে। এই মুহূর্তে, সাইটটি আপনার চাহিদার সাথে মেলে এমন রেসিপি অনুসন্ধান করে, আপনার জন্য খাবারের দাম নির্ধারণ করে এবং আপনার কেনাকাটার তালিকা প্রিন্ট করতে দেয়।6

স্পষ্টতই, এটি একটি বিস্তৃত পরিষেবা। পর্দার আড়ালে, পেশাদার রাঁধুনিদের একটি দল এমন রেসিপি তৈরি করে যা সারা দেশের স্থানীয় মুদি দোকানে বিক্রি হওয়া জিনিসপত্রের সুবিধা গ্রহণ করে। এই রেসিপিগুলি কম্পিউটার অ্যালগরিদমের মাধ্যমে প্রতিটি পরিবারের অনন্য চাহিদা এবং পছন্দ অনুসারে মেলানো হয়। জড়িত কাজটি কল্পনা করার চেষ্টা করুন: দেশের প্রায় প্রতিটি মুদি দোকানের ডাটাবেসগুলি রক্ষণাবেক্ষণ করতে হবে, যার মধ্যে এই সপ্তাহে প্রতিটি মুদি দোকানে কী বিক্রি হচ্ছে তাও অন্তর্ভুক্ত। সেই মুদি দোকানগুলিকে উপযুক্ত রেসিপিগুলির সাথে মেলাতে হবে এবং তারপরে যথাযথভাবে কাস্টমাইজ, ট্যাগ এবং সাজানো উচিত। যদি কোনও রেসিপিতে ব্রোকোলি র্যাবের প্রয়োজন হয়, তবে এটি কি স্থানীয় বাজারে বিক্রি হওয়া ব্রোকোলির মতো একই উপাদান?

সেই বর্ণনাটি পড়ার পর, আপনি জেনে অবাক হতে পারেন যে ফুড অন দ্য টেবিল (FotT) একজন একক গ্রাহকের সাথে জীবন শুরু করেছিল।
আজকের মতো দেশজুড়ে হাজার হাজার মুদি দোকানকে সমর্থন করার পরিবর্তে, FotT কেবল একটিকে সমর্থন করেছিল। কোম্পানিটি কীভাবে কোন দোকানকে সমর্থন করবে তা বেছে নিয়েছিল? প্রতিষ্ঠাতারা তা করেননি - যতক্ষণ না তাদের প্রথম গ্রাহক ছিল। একইভাবে, তারা কোনও রেসিপি ছাড়াই জীবন শুরু করেছিলেন - যতক্ষণ না তাদের প্রথম গ্রাহক তার খাবার পরিকল্পনা শুরু করার জন্য প্রস্তুত হন। প্রকৃতপক্ষে, কোম্পানিটি কোনও সফ্টওয়্যার তৈরি না করে, কোনও ব্যবসায়িক উন্নয়ন অংশীদারিত্ব স্বাক্ষর না করে এবং কোনও শেফ নিয়োগ না করেই তার প্রথম গ্রাহককে পরিষেবা দিয়েছিল।

ম্যানুয়েল, পণ্যের ভাইস প্রেসিডেন্ট স্টিভ স্যান্ডারসনের সাথে, তার শহর অস্টিনের স্থানীয় সুপারমার্কেট এবং মায়েদের গোষ্ঠীতে গিয়েছিলেন। তাদের লক্ষ্যের একটি অংশ ছিল গ্রাহকদের সাধারণ পর্যবেক্ষণ করা যা ডিজাইন চিন্তাভাবনা এবং অন্যান্য ধারণা কৌশলের একটি অংশ। যাইহোক, ম্যানুয়েল এবং তার দল অন্য কিছুর সন্ধানে ছিলেন: তাদের প্রথম

গ্রাহক।

যখন তারা সেই পরিবেশে সম্ভাব্য গ্রাহকদের সাথে দেখা করত, তখন তারা তাদের সাক্ষাৎকার নিত যেভাবে যেকোনো ভালো বাজার গবেষক করেন, কিন্তু প্রতিটি সাক্ষাৎকারের শেষে তারা একটি বিক্রয় করার চেষ্টা করত।
তারা FotT-এর সুবিধাগুলি বর্ণনা করবে, একটি সাপ্তাহিক সাবস্ক্রিপশন ফি নির্ধারণ করবে এবং গ্রাহককে সাইন আপ করার জন্য আমন্ত্রণ জানাবে। বেশিরভাগ সময়ই তাদের প্রত্যাখ্যান করা হত। সর্বোপরি, বেশিরভাগ মানুষই প্রাথমিকভাবে গ্রহণকারী নয় এবং করবেও না

Machine Translated by Google
অদেখা একটি নতুন পরিষেবা দর্শনের জন্য সাইন আপ করুন। কিন্তু অবশেষে কেউ একজন করে ফেলল।

সেই প্রথম দিকের একজন গ্রহণকারী কনসিয়ারেজ ট্রিটমেন্ট পেয়েছিলেন। নৈর্ব্যক্তিক সফ্টওয়্যারের মাধ্যমে FotT পণ্যের সাথে যোগাযোগ করার পরিবর্তে, তিনি প্রতি সপ্তাহে কোম্পানির সিইওর কাছ থেকে ব্যক্তিগতভাবে দেখা করতে পারতেন। তিনি এবং পণ্যের ভাইস প্রেসিডেন্ট তার পছন্দের মুদি দোকানে বিক্রির জন্য কী ছিল তা পর্যালোচনা করতেন এবং তার পছন্দের ভিত্তিতে সাবধানতার সাথে রেসিপি নির্বাচন করতেন, এমনকি তার পরিবারের জন্য নিয়মিত রান্না করা খাবারের জন্য তার প্রিয় রেসিপিগুলি শিখতেন। প্রতি সপ্তাহে তারা তাকে - ব্যক্তিগতভাবে - একটি প্রস্তুত প্যাকেট দিতেন যাতে একটি কেনাকাটার তালিকা এবং প্রাসঙ্গিক রেসিপি থাকে, তার প্রতিক্রিয়া জানতেন এবং প্রয়োজনে পরিবর্তন করতেন। সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ, প্রতি সপ্তাহে তারা $9.95 এর একটি চেক সংগ্রহ করতেন।

অসাধুতার কথা বলি! ঐতিহ্যবাহী মানদণ্ড অনুসারে পরিমাপ করা হলে, এটি একটি ভয়াবহ ব্যবস্থা, সম্পূর্ণরূপে অ-স্কেলযোগ্য এবং সময়ের সম্পূর্ণ অপচয়। পণ্যের সিইও এবং ভিপি, তাদের ব্যবসা গড়ে তোলার পরিবর্তে, কেবল একজন গ্রাহকের সমস্যা সমাধানের শ্রমসাধ্যতায় নিযুক্ত। লক্ষ লক্ষ গ্রাহকের কাছে নিজেদের বিপণন করার পরিবর্তে, তারা নিজেদের একজনের কাছে বিক্রি করে দিয়েছে। সবচেয়ে খারাপ বিষয় হল, তাদের প্রচেষ্টা বাস্তব কিছুর দিকে পরিচালিত করে বলে মনে হয়নি। তাদের কোনও পণ্য ছিল না, অর্থপূর্ণ আয় ছিল না, রেসিপির কোনও ডাটাবেস ছিল না, এমনকি একটি স্থায়ী সংস্থাও ছিল না।

তবে, লিন স্টার্টআপের দৃষ্টিকোণ থেকে দেখলে, তারা অসাধারণ অগ্রগতি অর্জন করছিল। প্রতি সপ্তাহে তারা তাদের পণ্যকে সফল করার জন্য কী কী প্রয়োজন তা আরও বেশি করে শিখছিল।

কয়েক সপ্তাহ পর তারা অন্য একজন গ্রাহকের জন্য প্রস্তুত হয়ে গেল। তাদের আনা প্রতিটি গ্রাহকের জন্য পরবর্তী একজনকে পাওয়া সহজ হয়ে গেল, কারণ FotT একই মুদি দোকানের উপর মনোযোগ দিতে পারত, এর পণ্যগুলি এবং সেখানে কেনাকাটা করা লোকেদের সম্পর্কে জানতে পারত।

প্রতিটি নতুন গ্রাহক কনসিয়ারেজ ট্রিটমেন্ট পেতেন: ব্যক্তিগতভাবে বাড়িতে দেখা, কাজকর্ম। কিন্তু আরও কয়েকজন গ্রাহকের পর, তাদের ব্যক্তিগতভাবে সেবা দেওয়ার খরচ বাড়তে শুরু করে।

যখন প্রতিষ্ঠাতারা অতিরিক্ত গ্রাহক আনতে ব্যস্ত ছিলেন, তখনই ম্যানুয়েল এবং তার দল পণ্য উন্নয়নের মাধ্যমে অটোমেশনে বিনিয়োগ শুরু করেন। তাদের ন্যূনতম কার্যকর পণ্যের প্রতিটি পুনরাবৃত্তি তাদের আরও কিছুটা সময় সাশ্রয় করতে এবং আরও কিছু গ্রাহককে পরিবেশন করতে সাহায্য করে: ঘরে বসে দেখার পরিবর্তে ই-মেইলের মাধ্যমে রেসিপি এবং কেনাকাটার তালিকা সরবরাহ করা,

Machine Translated by Google
বিক্রির জন্য যা ছিল তার তালিকা হাতে লেখার পরিবর্তে সফ্টওয়্যারের মাধ্যমে স্বয়ংক্রিয়ভাবে বিশ্লেষণ করা হয়েছে, এমনকি শেষ পর্যন্ত হাতে লেখা চেকের পরিবর্তে অনলাইনে ক্রেডিট কার্ডের পেমেন্ট নেওয়া হয়েছে।

খুব শীঘ্রই, তারা প্রথমে অস্টিন এলাকায় এবং অবশেষে দেশব্যাপী একটি উল্লেখযোগ্য পরিষেবা প্রদানকারী প্রতিষ্ঠান গড়ে তুলেছিল। কিন্তু পথ ধরে, তাদের পণ্য উন্নয়ন দল সর্বদা এমন কিছু আবিষ্কার করার চেষ্টা করার পরিবর্তে যা কার্যকর ছিল তা স্কেল করার উপর মনোনিবেশ করেছিল যা ভবিষ্যতে কার্যকর হতে পারে। ফলস্বরূপ, তাদের উন্নয়ন প্রচেষ্টায় এই ধরণের উদ্যোগের জন্য স্বাভাবিকের তুলনায় অনেক কম অপচয় জড়িত ছিল।

একটি ছোট ব্যবসার ক্ষেত্রে এর তুলনা করা গুরুত্বপূর্ণ, যেখানে সিইও, প্রতিষ্ঠাতা, সভাপতি এবং মালিককে সরাসরি গ্রাহকদের সেবা প্রদান করতে দেখা স্বাভাবিক। একটি কনসির্জ এমভিপিতে, এই ব্যক্তিগতকৃত পরিষেবাটি পণ্য নয় বরং একটি শিক্ষণীয় কার্যকলাপ যা কোম্পানির বৃদ্ধি মডেলে বিশ্বাসের ঊর্ধ্বগতি পরীক্ষা করার জন্য ডিজাইন করা হয়েছে। প্রকৃতপক্ষে, একটি কনসির্জ এমভিপির একটি সাধারণ ফলাফল হল কোম্পানির প্রস্তাবিত বৃদ্ধি মডেলকে বাতিল করা, যা স্পষ্ট করে দেয় যে একটি ভিন্ন পদ্ধতির প্রয়োজন। প্রাথমিক এমভিপি কোম্পানির জন্য সম্ভাব্য হলেও এটি ঘটতে পারে। একটি আনুষ্ঠানিক বৃদ্ধি মডেল ছাড়া, অনেক কোম্পানি একটি ছোট প্রোটেবল ব্যবসা নিয়ে সন্তুষ্ট হওয়ার ফাঁদে পড়ে যখন একটি পিভট (পথ বা কৌশল পরিবর্তন) আরও গুরুত্বপূর্ণ বৃদ্ধির দিকে পরিচালিত করতে পারে। জানার একমাত্র উপায় হল বাস্তবের সাথে পদ্ধতিগতভাবে বৃদ্ধি মডেলটি পরীক্ষা করা।

গ্রাহকরা।

পিছনের আটজন লোকের দিকে মনোযোগ দিও না
পর্দা

ম্যাক্স ভেন্টিলা এবং ড্যামন হোরোভিটজ, প্রযুক্তিবিদদের সাথে দেখা করুন, যাদের লক্ষ্য হল একটি নতুন ধরণের অনুসন্ধান সফ্টওয়্যার তৈরি করা যা গুগলের মতো অত্যাধুনিক কোম্পানিগুলিকে বিভ্রান্ত করে এমন ধরণের প্রশ্নের উত্তর দেওয়ার জন্য ডিজাইন করা হয়েছে। গুগল কি বিভ্রান্ত করেছে? ভাবুন। গুগল এবং এর সহকর্মীরা বাস্তবসম্মত প্রশ্নের উত্তর দেওয়ার ক্ষেত্রে পারদর্শী: বিশ্বের সবচেয়ে উঁচু পর্বত কোনটি? মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রের তেইশতম রাষ্ট্রপতি কে ছিলেন? কিন্তু আরও ব্যক্তিগত প্রশ্নের জন্য, গুগল লড়াই করে। জিজ্ঞাসা করুন, "আমার খেলার পরে পান করার জন্য বাইরে যাওয়ার জন্য কোন জায়গাটি ভালো?"

Machine Translated by Google
"শহর?" এবং প্রযুক্তির ক্ষয়ক্ষতি। এই শ্রেণীর প্রশ্নের মজার দিক হলো, এগুলোর উত্তর দেওয়া একজন ব্যক্তির পক্ষে তুলনামূলকভাবে সহজ।
কল্পনা করুন আপনি বন্ধুদের সাথে ঘেরা একটি ককটেল পার্টিতে আছেন। আপনার ব্যক্তিগত প্রশ্নের উচ্চমানের উত্তর পাওয়ার সম্ভাবনা কতটা? আপনি প্রায় নিশ্চিতভাবেই একটি উত্তর পাবেন। বাস্তবিক প্রশ্নের বিপরীতে, কারণ এই ব্যক্তিগত প্রশ্নের কোনও সঠিক উত্তর নেই, আজকের প্রযুক্তি তাদের উত্তর দিতে হিমশিম খাচ্ছে। এই ধরনের প্রশ্নগুলি উত্তর দেওয়া ব্যক্তি, তার ব্যক্তিগত অভিজ্ঞতা, রুচি এবং আপনি যা খুঁজছেন তার মূল্যায়নের উপর নির্ভর করে।

এই সমস্যা সমাধানের জন্য, ম্যাক্স এবং ড্যামন Aardvark নামে একটি পণ্য তৈরি করেছিলেন। তাদের গভীর প্রযুক্তিগত জ্ঞান এবং শিল্প অভিজ্ঞতার সাথে, তাদের কাছ থেকে প্রোগ্রামিং শুরু করার আশা করা যুক্তিসঙ্গত ছিল। পরিবর্তে, তাদের কী তৈরি করা উচিত তা নির্ধারণ করতে ছয় মাস সময় লেগেছিল। কিন্তু তারা সেই বছর হোয়াইটবোর্ডের কৌশল নির্ধারণ বা দীর্ঘ বাজার গবেষণা প্রকল্পে জড়িত হওয়ার জন্য ব্যয় করেনি।

পরিবর্তে, তারা কার্যকরী পণ্যগুলির একটি সিরিজ তৈরি করেছিল, প্রতিটি তাদের গ্রাহকদের জন্য এই সমস্যা সমাধানের একটি উপায় পরীক্ষা করার জন্য ডিজাইন করা হয়েছিল। প্রতিটি পণ্যকে তারপর বিটা পরীক্ষকদের কাছে উপস্থাপন করা হয়েছিল, যাদের আচরণ প্রতিটি নির্দিষ্ট অনুমানকে বৈধতা বা খণ্ডন করতে ব্যবহার করা হয়েছিল (সাইডবারে উদাহরণ দেখুন)।

নিম্নলিখিত প্রকল্পগুলির তালিকাটি আর্ডভার্কের ধারণার সময়কালের উদাহরণ।7

রেকিট। ওয়েব জুড়ে আপনার রেটিং সংগ্রহ করার এবং আপনাকে আরও ভাল সুপারিশ দেওয়ার জন্য একটি পরিষেবা।

নিনজাপা। একটি উপায় যার মাধ্যমে আপনি একটি ওয়েবসাইটের মাধ্যমে বিভিন্ন অ্যাপ্লিকেশনে অ্যাকাউন্ট খুলতে পারবেন এবং একাধিক সাইট জুড়ে আপনার ডেটা পরিচালনা করতে পারবেন।

Machine Translated by Google

ওয়েব। একটি কেন্দ্রীয় নম্বর যেখানে আপনি কল করতে পারেন এবং এমন একজন ব্যক্তির সাথে কথা বলতে পারেন যিনি আপনার জন্য অনলাইনে যা কিছু করতে পারেন তা করতে পারেন।

ওয়েব ম্যাক্রো। ওয়েবসাইটগুলিতে ধাপগুলির ক্রম রেকর্ড করার একটি উপায় যাতে আপনি সাধারণ ক্রিয়াগুলি পুনরাবৃত্তি করতে পারেন, এমনকি বিভিন্ন সাইট জুড়েও, এবং আপনি কীভাবে অনলাইনে কাজগুলি সম্পন্ন করেছেন তার "রেসিপি" ভাগ করে নিতে পারেন।

ইন্টারনেট বাটন কোম্পানি। ওয়েবসাইটে গৃহীত পদক্ষেপগুলি এবং স্মার্ট ফর্ম-এল কার্যকারিতা প্যাকেজ করার একটি উপায়। লোকেরা সামাজিক বুকমার্কিংয়ে বোতামগুলি এনকোড করতে এবং বোতামগুলি ভাগ করতে পারে।

ম্যাক্স এবং ড্যামনের একটি দৃষ্টিভঙ্গি ছিল যে কম্পিউটার ব্যবহার করে একটি ভার্চুয়াল ব্যক্তিগত সহকারী তৈরি করা যেতে পারে যার কাছে তাদের গ্রাহকরা প্রশ্ন জিজ্ঞাসা করতে পারবেন। যেহেতু সহকারীটি ব্যক্তিগত প্রশ্নের জন্য তৈরি করা হয়েছিল, উত্তরগুলির জন্য মানুষের বিচার-বিবেচনার প্রয়োজন ছিল। অতএব, প্রাথমিক আর্ডভার্ক পরীক্ষাগুলি এই থিমের উপর অনেক বৈচিত্র্যের চেষ্টা করেছিল, গ্রাহকরা ভার্চুয়াল সহকারীর সাথে যোগাযোগ করতে এবং তাদের প্রশ্নের উত্তর পেতে কীভাবে প্রোটোটাইপ তৈরি করতে পারে তার জন্য প্রোটোটাইপের একটি সিরিজ তৈরি করেছিল। সমস্ত প্রাথমিক প্রোটোটাইপ গ্রাহকদের জড়িত করতে ব্যর্থ হয়েছিল।

ম্যাক্সের বর্ণনা অনুযায়ী, “আমরা কোম্পানির নিজস্ব অর্থায়নে এবং পরীক্ষার জন্য খুব সস্তা প্রোটোটাইপ প্রকাশ করেছি। যা আর্ডভার্ক হয়ে ওঠে তা ছিল ষষ্ঠ প্রোটোটাইপ। প্রতিটি প্রোটোটাইপ ছিল দুই থেকে চার সপ্তাহের ইওর্ট। আমরা যতটা সম্ভব ব্যাক-এন্ডের প্রতিলিপি তৈরির জন্য মানুষ ব্যবহার করেছি। প্রোটোটাইপগুলি চেষ্টা করার জন্য আমরা একশ থেকে দুইশ বন্ধুকে আমন্ত্রণ জানিয়েছিলাম এবং তাদের মধ্যে কতজন ফিরে এসেছে তা পরিমাপ করেছিলাম। আর্ডভার্কের আগ পর্যন্ত ফলাফল স্পষ্টতই নেতিবাচক ছিল।”

সংক্ষিপ্ত সময়সীমার কারণে, কোনও প্রোটোটাইপ উন্নত প্রযুক্তির সাথে জড়িত ছিল না। পরিবর্তে, এগুলি ছিল MVP যা আরও গুরুত্বপূর্ণ একটি প্রশ্ন পরীক্ষা করার জন্য ডিজাইন করা হয়েছিল: গ্রাহকদের পণ্যের সাথে যুক্ত করতে এবং তাদের বন্ধুদের এটি সম্পর্কে জানাতে কী প্রয়োজন হবে?

"একবার আমরা আর্ডভার্ক বেছে নিলাম," ভেন্টিলা বলল, "আমরা দৌড়াতে থাকলাম

Machine Translated by Google
মানুষ নয় মাস ধরে ব্যাকএন্ডের টুকরোগুলো প্রতিলিপি করে। আমরা কোয়েরি পরিচালনা, কথোপকথন শ্রেণীবদ্ধকরণ ইত্যাদির জন্য আটজনকে নিয়োগ করেছি।
সিস্টেমটি স্বয়ংক্রিয় হওয়ার আগেই আমরা আসলে আমাদের বীজ এবং সিরিজ A রাউন্ডগুলি বাড়িয়েছিলাম - ধারণা করা হয়েছিল যে মানুষ এবং কৃত্রিম বুদ্ধিমত্তার মধ্যে সীমা অতিক্রম করবে, এবং আমরা অন্তত প্রমাণ করেছি যে আমরা এমন কিছু তৈরি করছি যা মানুষ সাড়া দেবে।

"আমরা যখন পণ্যটি পুনর্নির্মাণ করতাম, তখন আমরা প্রতি সপ্তাহে ছয় থেকে বারো জনকে মকআপ, প্রোটোটাইপ বা সিমুলেশনের প্রতিক্রিয়া জানাতে নিতাম। এটি ছিল বিদ্যমান ব্যবহারকারীদের এবং যারা আগে কখনও পণ্যটি দেখেননি তাদের মিশ্রণ। আমরা আমাদের ইঞ্জিনিয়ারদের এই সেশনগুলির অনেকের সাথে যোগ দিয়েছিলাম, উভয়ই যাতে তারা রিয়েল টাইমে সংশোধন করতে পারে, এবং আমরা সকলেই একজন ব্যবহারকারীর কী করতে হবে তা না জানার যন্ত্রণা অনুভব করতে পারি।" 8

তারা যে Aardvark পণ্যটি বেছে নিয়েছিল তা তাৎক্ষণিক বার্তা (IM) এর মাধ্যমে কাজ করত। গ্রাহকরা IM এর মাধ্যমে Aardvark কে একটি প্রশ্ন পাঠাতে পারতেন, এবং Aardvark তাদের গ্রাহকের সামাজিক নেটওয়ার্ক থেকে প্রাপ্ত উত্তর পেত: সিস্টেমটি গ্রাহকের বন্ধু এবং বন্ধুদের বন্ধুদের খুঁজে বের করত এবং তাদের কাছে প্রশ্নটি জিজ্ঞাসা করত। একবার উপযুক্ত উত্তর পেয়ে গেলে, এটি প্রাথমিক গ্রাহককে রিপোর্ট করত।

অবশ্যই, এই ধরণের পণ্যের জন্য একটি অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ অ্যালগরিদম প্রয়োজন: একটি নির্দিষ্ট বিষয় সম্পর্কে একটি প্রশ্ন দেওয়া হলে, গ্রাহকের সামাজিক নেটওয়ার্কে সেই প্রশ্নের উত্তর দেওয়ার জন্য কে সেরা?

উদাহরণস্বরূপ, সান ফ্রান্সিসকোর রেস্তোরাঁ সম্পর্কে একটি প্রশ্ন সিয়াটেলের কাউকে পাঠানো উচিত নয়। আরও চ্যালেঞ্জিং, কম্পিউটার প্রোগ্রামিং সম্পর্কে একটি প্রশ্ন সম্ভবত একজন শিল্পকলার ছাত্রকে পাঠানো উচিত নয়।

তাদের পরীক্ষার প্রক্রিয়া চলাকালীন, ম্যাক্স এবং ড্যামন এই ধরণের অনেক জটিল প্রযুক্তিগত সমস্যার সম্মুখীন হয়েছিল। প্রতিবারই, তারা প্রাথমিক পর্যায়ে সেগুলি সমাধান করতে দৃঢ়ভাবে অস্বীকৃতি জানিয়েছিল। পরিবর্তে, তারা জাল করার জন্য উইজার্ড অফ ওজ পরীক্ষা ব্যবহার করেছিল। উইজার্ড অফ ওজ পরীক্ষায়, গ্রাহকরা বিশ্বাস করেন যে তারা আসল পণ্যের সাথে যোগাযোগ করছেন, কিন্তু পর্দার আড়ালে মানুষ কাজ করছে। কনসিয়ারেজ এমভিপির মতো, এই পদ্ধতিটি অবিশ্বাস্যভাবে অযৌক্তিক। কল্পনা করুন এমন একটি পরিষেবা যা গ্রাহকদের মানুষের প্রশ্ন জিজ্ঞাসা করার অনুমতি দেয়

Machine Translated by Google
গবেষকরা - বিনামূল্যে - এবং রিয়েল-টাইম প্রতিক্রিয়া আশা করেন। এই ধরনের পরিষেবা (স্কেলে) অর্থ হারাবে, কিন্তু এটি একটি ক্ষুদ্র স্কেলে তৈরি করা সহজ। সেই স্কেলে, এটি ম্যাক্স এবং ড্যামনকে এই গুরুত্বপূর্ণ প্রশ্নের উত্তর দেওয়ার সুযোগ করে দিয়েছে: যদি আমরা এই আর্টিশিয়াল ইন্টেলিজেন্স পণ্যের পিছনে থাকা কঠিন প্রযুক্তিগত সমস্যাগুলি সমাধান করতে পারি, তাহলে কি মানুষ এটি ব্যবহার করবে? তাদের ব্যবহার কি এমন একটি পণ্য তৈরির দিকে পরিচালিত করবে যার প্রকৃত মূল্য আছে?

এই সিস্টেমটিই ম্যাক্স এবং ড্যামনকে বারবার ঘুরে দাঁড়াতে সাহায্য করেছিল, এমন ধারণাগুলিকে প্রত্যাখ্যান করেছিল যা আশাব্যঞ্জক বলে মনে হয়েছিল কিন্তু তা কার্যকর হত না। যখন তারা স্কেলিং শুরু করার জন্য প্রস্তুত ছিল, তখন তাদের কাছে কী তৈরি করতে হবে তার একটি প্রস্তুত রোড ম্যাপ ছিল। ফলাফল: গুগল কর্তৃক রিপোর্ট করা $50 মিলিয়ন ডলারে আর্ডভার্ক অধিগ্রহণ করা হয়েছিল।9

একটি MVP-তে গুণমান এবং নকশার তত্ত্ব

ন্যূনতম টেকসই পণ্যের সবচেয়ে বিরক্তিকর দিকগুলির মধ্যে একটি হল এটি মানের ঐতিহ্যবাহী ধারণার বিরুদ্ধে যে চ্যালেঞ্জ তৈরি করে। সেরা পেশাদার এবং কারিগররা উভয়ই মানসম্পন্ন পণ্য তৈরি করতে আগ্রহী; এটি গর্বের বিষয়।

আধুনিক উৎপাদন প্রক্রিয়াগুলি দক্ষতা বৃদ্ধির জন্য উচ্চমানের উপর নির্ভর করে। তারা ডব্লিউ. এডওয়ার্ডস ডেমিংয়ের বিখ্যাত উক্তি ব্যবহার করে কাজ করে যে গ্রাহক উৎপাদন প্রক্রিয়ার সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ অংশ। এর অর্থ হল আমাদের অবশ্যই আমাদের শক্তিকে কেবলমাত্র এমন ফলাফল তৈরির উপর কেন্দ্রীভূত করতে হবে যা গ্রাহক মূল্যবান বলে মনে করেন। আমাদের প্রক্রিয়ায় অপ্রয়োজনীয় কাজকে অনুমতি দেওয়া অনিবার্যভাবে অতিরিক্ত বৈচিত্র্যের দিকে পরিচালিত করে। প্রক্রিয়ার বৈচিত্র্য গ্রাহকের দৃষ্টিতে বিভিন্ন মানের পণ্য তৈরি করে যার জন্য সর্বোত্তমভাবে পুনর্নির্মাণের প্রয়োজন হয় এবং সবচেয়ে খারাপভাবে গ্রাহক হারাতে হয়। বেশিরভাগ আধুনিক ব্যবসা এবং প্রকৌশল দর্শন প্রাথমিক নীতি হিসাবে গ্রাহকদের জন্য উচ্চমানের অভিজ্ঞতা তৈরির উপর দৃষ্টি নিবদ্ধ করে; এটি সিক্স সিগমা, লিন ম্যানুফ্যাকচারিং, ডিজাইন চিন্তাভাবনা, চরম প্রোগ্রামিং এবং সফ্টওয়্যার কারিগরি আন্দোলনের ভিত্তি।

মানের এই আলোচনাগুলি ধরে নেয় যে কোম্পানি ইতিমধ্যেই জানে যে গ্রাহক পণ্যের কোন বৈশিষ্ট্যগুলিকে মূল্যবান বলে মনে করবেন। একটি স্টার্টআপে, এটি করা একটি ঝুঁকিপূর্ণ অনুমান। প্রায়শই

Machine Translated by Google
আমরা এমনকি নিশ্চিত নই যে গ্রাহক কে। তাই, স্টার্টআপগুলির জন্য, আমি নিম্নলিখিত মানের নীতিতে বিশ্বাস করি:

যদি আমরা গ্রাহক কে না জানি, তাহলে আমরা জানি না গুণ কী।

এমনকি একটি "নিম্নমানের" MVPও একটি দুর্দান্ত উচ্চমানের পণ্য তৈরির কাজে ব্যবহার করতে পারে। হ্যাঁ, গ্রাহকরা কখনও কখনও MVP গুলিকে নিম্নমানের বলে মনে করেন। যদি তাই হয়, তাহলে আমাদের এটিকে গ্রাহকদের কোন গুণাবলীর প্রতি আগ্রহ তা জানার সুযোগ হিসেবে ব্যবহার করা উচিত। এটি কেবল অনুমান বা হোয়াইটবোর্ড কৌশলের চেয়ে অবিশ্বাস্যভাবে ভালো, কারণ এটি ভবিষ্যতের পণ্য তৈরির জন্য একটি দৃঢ় অভিজ্ঞতামূলক ভিত্তি প্রদান করে।

তবে, মাঝে মাঝে গ্রাহকরা বেশ তীব্র প্রতিক্রিয়া দেখান। অনেক বিখ্যাত পণ্য "নিম্নমানের" অবস্থায় প্রকাশিত হয়েছিল এবং গ্রাহকরা সেগুলি পছন্দ করেছিলেন। কল্পনা করুন যদি ক্রেগলিস্টের প্রথম দিকে ক্রেগ নিউমার্ক তার নম্র ই-মেইল নিউজলেটার প্রকাশ করতে অস্বীকৃতি জানাতেন কারণ এতে পর্যাপ্ত উচ্চ নকশার অভাব ছিল। তাহলে গ্রুপনের প্রতিষ্ঠাতারা যদি "একটির দামে দুটি পিৎজা" তাদের কাছে অপ্রতুল মনে করতেন?

আমারও অনেক একই রকম অভিজ্ঞতা হয়েছে। IMVU-এর প্রথম দিকে, আমাদের অবতারগুলি এক জায়গায় আটকে থাকত, স্ক্রিনের চারপাশে ঘোরাফেরা করতে পারত না। কারণ কী? আমরা একটি MVP তৈরি করছিলাম এবং এখনও এমন প্রযুক্তি তৈরির কঠিন কাজটি সম্পন্ন করতে পারিনি যা অবতারদের তাদের বসবাসের ভার্চুয়াল পরিবেশে ঘুরে বেড়ানোর সুযোগ করে দেবে।

ভিডিও গেম ইন্ডাস্ট্রিতে, স্ট্যান্ডার্ড হল যে 3D অবতারদের হাঁটার সময় দ্রুত চলাফেরা করা উচিত, তাদের পথে বাধা এড়ানো উচিত এবং তাদের গন্তব্যের দিকে একটি বুদ্ধিমান পথ অবলম্বন করা উচিত। ইলেকট্রনিক আর্টসের দ্য সিমসের মতো বিখ্যাত সর্বাধিক বিক্রিত গেমগুলি এই নীতির উপর কাজ করে। আমরা এই বৈশিষ্ট্যের নিম্নমানের সংস্করণ পাঠাতে চাইনি, তাই আমরা স্থির অবতার দিয়ে পাঠানোর পরিবর্তে বেছে নিয়েছি।

গ্রাহকদের কাছ থেকে প্রতিক্রিয়া খুবই সামঞ্জস্যপূর্ণ ছিল: তারা তাদের অবতারগুলিকে পরিবেশের চারপাশে স্থানান্তর করার ক্ষমতা চেয়েছিল। আমরা এটিকে খারাপ খবর হিসাবে নিয়েছিলাম কারণ এর অর্থ হল আমাদের The Sims-এর মতো একটি উচ্চ-মানের সমাধানের জন্য যথেষ্ট সময় এবং অর্থ ব্যয় করতে হবে। কিন্তু আমরা এর আগে নিজেদেরকে প্রতিশ্রুতিবদ্ধ করেছিলাম

Machine Translated by Google
পথ ধরে, আমরা আরেকটি MVP চেষ্টা করার সিদ্ধান্ত নিলাম। আমরা একটি সহজ হ্যাক ব্যবহার করেছি, যা প্রায় প্রতারণার মতো মনে হয়েছিল। আমরা পণ্যটি পরিবর্তন করেছি যাতে গ্রাহকরা তাদের অবতার যেখানে যেতে চান সেখানে ক্লিক করতে পারেন এবং অবতারটি তাৎক্ষণিকভাবে সেখানে টেলিপোর্ট করবে। হাঁটাচলা নয়, কোনও বাধা এড়ানোর দরকার নেই। অবতারটি অদৃশ্য হয়ে গেল এবং তারপর এক মুহূর্ত পরে নতুন জায়গায় আবার উপস্থিত হল। আমরা অভিনব টেলিপোর্টেশন গ্রাফিক্স বা শব্দ প্রভাবগুলিও অনুমান করতে পারিনি। আমরা এই বৈশিষ্ট্যটি সরবরাহ করতে অক্ষম বোধ করেছি, তবে আমাদের সামর্থ্য ছিল কেবল এটিই।

গ্রাহকদের কাছ থেকে ইতিবাচক প্রতিক্রিয়া পেয়ে আমরা যখন অবাক হয়েছিলাম, তখন কল্পনা করতে পারো। আমরা সরাসরি মুভমেন্ট ফিচারটি সম্পর্কে কখনও জিজ্ঞাসা করিনি (আমরা খুব লজ্জা পেয়েছিলাম)। কিন্তু যখন IMVU সম্পর্কে তাদের সবচেয়ে পছন্দের জিনিসগুলির নাম জিজ্ঞাসা করা হয়েছিল, তখন গ্রাহকরা ধারাবাহিকভাবে অবতার "টেলিপোর্টেশন" কে শীর্ষ তিনটির মধ্যে তালিকাভুক্ত করেছিলেন (অবিশ্বাস্যভাবে, তারা প্রায়শই এটিকে "দ্য সিমসের চেয়েও উন্নত" হিসাবে বর্ণনা করেছিলেন)।

এই সস্তা আপসটি আমরা যে পণ্যটির জন্য সবচেয়ে বেশি গর্বিত ছিলাম, তার অনেক বৈশিষ্ট্যকে ছাড়িয়ে গেছে, এমন বৈশিষ্ট্যগুলি তৈরি করতে অনেক বেশি সময় এবং অর্থ ব্যয় হয়েছিল।

কোনও জিনিস তৈরি হতে কত সময় লাগে, তা গ্রাহকদের পরোয়া নেই।
তারা কেবল তখনই চিন্তা করে যদি এটি তাদের চাহিদা পূরণ করে। আমাদের গ্রাহকরা দ্রুত টেলিপোর্টেশন বৈশিষ্ট্যটি পছন্দ করতেন কারণ এটি তাদের যেখানে যেতে চায় সেখানে যত তাড়াতাড়ি সম্ভব পৌঁছানোর সুযোগ করে দেয়। অতীতের দিকে তাকালে, এটি যুক্তিসঙ্গত। আমরা কি সকলেই যেখানেই যাচ্ছি সেখানে মুহূর্তের মধ্যে পৌঁছাতে চাই না? কোনও লাইন নেই, বিমানে ঘন্টার পর ঘন্টা বা টারম্যাকে বসে থাকার ব্যবস্থা নেই, কোনও সংযোগ নেই, কোনও ক্যাব বা সাবওয়ে নেই। আমাকে বলুন, স্কটি। আমাদের ব্যয়বহুল "বাস্তব-জগত" পদ্ধতিকে একটি দুর্দান্ত ফ্যান্টাসি-জগত বৈশিষ্ট্য দ্বারা সহজেই পরাজিত করা হয়েছিল যার দাম অনেক কম কিন্তু আমাদের গ্রাহকরা যা পছন্দ করেছিলেন।

তাহলে পণ্যটির কোন সংস্করণটি আবার নিম্নমানের?

MVP-দের নিজেদের অনুমান পরীক্ষা করার সাহসের প্রয়োজন হয়। যদি গ্রাহকরা আমাদের প্রত্যাশা অনুযায়ী সাড়া দেয়, তাহলে আমরা এটাকে আমাদের অনুমান সঠিক বলে নিশ্চিত করতে পারি। যদি আমরা একটি খারাপ ডিজাইনের পণ্য বাজারে আনি এবং গ্রাহকরা (এমনকি প্রাথমিকভাবে গ্রহণকারীরাও) এটি কীভাবে ব্যবহার করবেন তা বুঝতে না পারে, তাহলে এটি উন্নত ডিজাইনে বিনিয়োগের আমাদের প্রয়োজনীয়তাকে নিশ্চিত করবে। কিন্তু আমাদের সর্বদা জিজ্ঞাসা করতে হবে: যদি তারা আমাদের মতো ডিজাইনের প্রতি যত্নবান না হয়?

সুতরাং, লিন স্টার্টআপ পদ্ধতি উচ্চ-

Machine Translated by Google
মানসম্পন্ন পণ্য, কিন্তু শুধুমাত্র গ্রাহকদের মন জয় করার লক্ষ্যে। যত তাড়াতাড়ি সম্ভব বৈধ শিক্ষার প্রক্রিয়া শুরু করার জন্য আমাদের ঐতিহ্যবাহী পেশাদার মানদণ্ডগুলিকে একপাশে রেখে দিতে ইচ্ছুক হতে হবে। কিন্তু আবারও বলছি, এর অর্থ এই নয় যে আমরা একটি অগোছালো বা অশৃঙ্খলাবদ্ধভাবে কাজ করব। (এটি একটি গুরুত্বপূর্ণ সতর্কতা। গুণগত সমস্যার একটি শ্রেণী রয়েছে যার নেট প্রভাব বিল্ড-মেজার-লার্ন প্রতিক্রিয়া লুপকে ধীর করে দেয়। ত্রুটিগুলি পণ্যটি বিকশিত করা আরও কঠিন করে তোলে। এগুলি আসলে আমাদের শেখার ক্ষমতাকে ব্যাহত করে এবং তাই যেকোনো উৎপাদন প্রক্রিয়ায় সহ্য করা বিপজ্জনক। এই ধরণের সমস্যা প্রতিরোধে কখন বিনিয়োগ করতে হবে তা নির্ধারণের পদ্ধতিগুলি আমরা তৃতীয় অংশে বিবেচনা করব।)

আপনার নিজস্ব ন্যূনতম কার্যকর পণ্য তৈরি করার কথা বিবেচনা করার সময়, এই সহজ নিয়মটি কার্যকর হতে দিন: আপনার কাঙ্ক্ষিত শেখায় সরাসরি অবদান রাখে না এমন যেকোনো বৈশিষ্ট্য, প্রক্রিয়া বা প্রচেষ্টা সরিয়ে ফেলুন।

একটি MVP তৈরিতে গতির বাধা

একটি MVP তৈরি করা ঝুঁকিমুক্ত নয়, বাস্তব এবং কাল্পনিক উভয়ই। উভয়ই একটি স্টার্টআপের অগ্রযাত্রাকে ব্যাহত করতে পারে যদি না আগে থেকে বোঝা যায়।
সবচেয়ে সাধারণ স্পিড বাম্পগুলি হল আইনি সমস্যা, প্রতিযোগীদের সম্পর্কে ভয়, ব্র্যান্ডিং ঝুঁকি এবং মনোবলের উপর প্রভাব।

যেসব স্টার্টআপ পেটেন্ট সুরক্ষার উপর নির্ভর করে, তাদের জন্য প্রাথমিক পণ্য প্রকাশের ক্ষেত্রে বিশেষ চ্যালেঞ্জ রয়েছে। কিছু বিচারব্যবস্থায়, পণ্যটি সাধারণ জনগণের কাছে প্রকাশের সময় থেকেই পেটেন্ট নিবন্ধনের সময় শুরু হয় এবং MVP কীভাবে গঠন করা হয়েছে তার উপর নির্ভর করে, এটি প্রকাশের সময়কাল শুরু হতে পারে। এমনকি যদি আপনার স্টার্টআপটি সেই বিচারব্যবস্থার মধ্যে নাও থাকে, তবুও আপনি আন্তর্জাতিক পেটেন্ট সুরক্ষা চাইতে পারেন এবং এই আরও কঠোর প্রয়োজনীয়তাগুলি মেনে চলতে হতে পারে। (আমার মতে, এই ধরণের সমস্যাগুলি বর্তমান পেটেন্ট আইন উদ্ভাবনকে বাধাগ্রস্ত করে এমন অনেক উপায়ের মধ্যে একটি এবং জননীতির বিষয় হিসাবে এর প্রতিকার করা উচিত।)

অনেক শিল্পে, পেটেন্টগুলি মূলত প্রতিরক্ষামূলক উদ্দেশ্যে ব্যবহার করা হয়, প্রতিযোগীদের দূরে রাখার জন্য একটি প্রতিরোধক হিসাবে। এই ধরনের ক্ষেত্রে, শেখার সুবিধার তুলনায় একটি MVP-এর পেটেন্ট ঝুঁকিগুলি নগণ্য। তবে, যে শিল্পগুলিতে একটি নতুন বৈজ্ঞানিক

Machine Translated by Google
একটি কোম্পানির প্রতিযোগিতামূলক সুবিধার কেন্দ্রবিন্দুতে থাকে সাফল্য, এই ঝুঁকিগুলিকে আরও সাবধানতার সাথে ভারসাম্যপূর্ণ করা প্রয়োজন। সকল ক্ষেত্রেই, উদ্যোক্তাদের ঝুঁকিগুলি সম্পূর্ণরূপে বুঝতে পেরে আইনি পরামর্শ নেওয়া উচিত।

আইনি ঝুঁকিগুলো হয়তো ভয়ঙ্কর হতে পারে, কিন্তু আপনি জেনে অবাক হবেন যে বছরের পর বছর ধরে MVP তৈরির ব্যাপারে আমি সবচেয়ে সাধারণ যে আপত্তি শুনেছি তা হল প্রতিযোগীদের ভয়—বিশেষ করে বড় বড় প্রতিষ্ঠিত কোম্পানিগুলো—একটি স্টার্টআপের ধারণা চুরি করে। যদি এত সহজে একটি ভালো ধারণা চুরি করা যেত! স্টার্টআপ হওয়ার বিশেষ চ্যালেঞ্জের একটি অংশ হল আপনার ধারণা, কোম্পানি বা পণ্য যে কেউ নজরে আনবে, প্রতিযোগীর তো কথাই নেই। আসলে, আমি প্রায়শই এই বিষয়টি নিয়ে ভীত উদ্যোক্তাদের নিম্নলিখিত কাজটি দিয়েছি: আপনার ধারণাগুলির মধ্যে একটি নিন (সম্ভবত আপনার কম অন্তর্দৃষ্টিগুলির মধ্যে একটি), এবং একটি প্রতিষ্ঠিত কোম্পানির প্রাসঙ্গিক পণ্য ব্যবস্থাপকের নাম যার সেই এলাকার দায়িত্ব রয়েছে, এবং সেই কোম্পানিকে আপনার ধারণা চুরি করতে বাধ্য করার চেষ্টা করুন। তাদের ফোন করুন, তাদের একটি স্মারকলিপি লিখুন, তাদের একটি প্রেস বিজ্ঞপ্তি পাঠান—এগিয়ে যান, চেষ্টা করুন। সত্য হল যে বেশিরভাগ কোম্পানির বেশিরভাগ পরিচালক ইতিমধ্যেই ভাল ধারণায় আচ্ছন্ন। তাদের চ্যালেঞ্জ অগ্রাধিকার নির্ধারণ এবং বাস্তবায়নের মধ্যে নিহিত, এবং এই চ্যালেঞ্জগুলিই একটি স্টার্টআপকে টিকে থাকার আশা দেয়। 10

যদি কোনও প্রতিযোগী ধারণাটি জানার পর কোনও স্টার্টআপকে ছাড়িয়ে যেতে পারে, তাহলে স্টার্টআপটি যেভাবেই হোক ধ্বংস হয়ে যাবে। একটি ধারণা অনুসরণ করার জন্য একটি নতুন দল তৈরি করার কারণ হল আপনি বিশ্বাস করেন যে আপনি অন্য যে কারও চেয়ে দ্রুত বিল্ড-মেজার-লার্ন ফিডব্যাক লুপের মধ্য দিয়ে ত্বরান্বিত করতে পারবেন। যদি এটি সত্য হয়, তবে এটি প্রতিযোগী যা জানে তার সাথে কোনও পার্থক্য করে না। যদি এটি সত্য না হয়, তবে একটি স্টার্টআপের অনেক বড় সমস্যা থাকে এবং গোপনীয়তা তাদের সাথে সম্পর্কিত হবে না। আজ হোক বা কাল হোক, একটি সফল স্টার্টআপ দ্রুত অনুসারীদের কাছ থেকে প্রতিযোগিতার মুখোমুখি হবে। একটি হেড স্টার্ট খুব কমই গুরুত্বপূর্ণ, এবং স্টিলথ মোডে ব্যয় করা সময় - গ্রাহকদের কাছ থেকে দূরে - একটি হেড স্টার্ট প্রদান করার সম্ভাবনা কম। জেতার একমাত্র উপায় হল অন্য কারও চেয়ে দ্রুত শেখা।

অনেক স্টার্টআপ একটি দুর্দান্ত ব্র্যান্ড তৈরিতে বিনিয়োগ করার পরিকল্পনা করে, এবং একটি MVP ব্র্যান্ডিংয়ে বিপজ্জনক ঝুঁকি বলে মনে হতে পারে। একইভাবে, বিদ্যমান প্রতিষ্ঠানের উদ্যোক্তারা প্রায়শই মূল কোম্পানির প্রতিষ্ঠিত ব্র্যান্ডের ক্ষতি হওয়ার ভয়ে আবদ্ধ থাকেন। উভয় ক্ষেত্রেই

Machine Translated by Google
এইসব ক্ষেত্রে, একটি সহজ সমাধান আছে: ভিন্ন ব্র্যান্ড নামে MVP চালু করা। এছাড়াও, দীর্ঘমেয়াদী খ্যাতি তখনই ঝুঁকির মুখে পড়ে যখন কোম্পানিগুলি জনসংযোগ এবং প্রচারণার মতো সোচ্চার লঞ্চ কার্যক্রমে জড়িত থাকে। যখন কোনও পণ্য সেই ঘোষণাগুলি পূরণ করতে ব্যর্থ হয়, তখন একটি কর্পোরেট ব্র্যান্ডের প্রকৃত দীর্ঘমেয়াদী ক্ষতি হতে পারে। কিন্তু স্টার্টআপগুলির সুবিধা হল অস্পষ্ট থাকা, করুণভাবে কম সংখ্যক গ্রাহক থাকা এবং খুব বেশি এক্সপোজার না থাকা। তাদের জন্য বিলাপ করার পরিবর্তে, এই সুবিধাগুলি ব্যবহার করে রাডারের নীচে পরীক্ষা করুন এবং তারপরে পণ্যটি প্রকৃত গ্রাহকদের কাছে নিজেকে প্রমাণিত করার পরে একটি পাবলিক মার্কেটিং লঞ্চ করুন।11

পরিশেষে, এটি এই সত্যের জন্য প্রস্তুত থাকতে সাহায্য করে যে MVP গুলি প্রায়শই খারাপ খবর নিয়ে আসে। ঐতিহ্যবাহী ধারণা পরীক্ষা বা প্রোটোটাইপের বিপরীতে, এগুলি কেবল নকশা বা প্রযুক্তিগত প্রশ্নের সাথে নয়, সম্পূর্ণ ব্যবসায়িক প্রশ্নের সাথে কথা বলার জন্য ডিজাইন করা হয়েছে এবং এগুলি প্রায়শই বাস্তবতার প্রয়োজনীয় মাত্রা প্রদান করে। প্রকৃতপক্ষে, বাস্তবতার বিকৃতির ক্ষেত্রটি ভেদ করা বেশ অস্বস্তিকর। স্বপ্নদর্শীরা বিশেষ করে একটি মিথ্যা নেতিবাচকতাকে ভয় পান: গ্রাহকরা খুব ছোট বা খুব সীমিত একটি বিস্ময়কর MVP প্রত্যাখ্যান করবেন। ঠিক এই মনোভাবটিই দেখা যায় যখন কোম্পানিগুলি পূর্ব পরীক্ষা ছাড়াই সম্পূর্ণরূপে গঠিত পণ্য বাজারে আনে। তারা কেবল তাদের পূর্ণ জাঁকজমক ছাড়া অন্য কিছুতে তাদের পরীক্ষা করতে সহ্য করতে পারেনি।

তবুও স্বপ্নদ্রষ্টার ভয়ের মধ্যে জ্ঞান আছে। ঐতিহ্যবাহী পণ্য উন্নয়ন পদ্ধতিতে নিমজ্জিত দলগুলিকে নিয়মিতভাবে সিদ্ধান্ত নেওয়ার জন্য প্রশিক্ষণ দেওয়া হয়। এটাই জলপ্রপাত বা স্টেজ-গেট উন্নয়ন মডেলের সারমর্ম। যদি কোনও MVP ব্যর্থ হয়, তাহলে দলগুলি আশা ছেড়ে দিতে এবং প্রকল্পটি সম্পূর্ণরূপে পরিত্যাগ করতে বাধ্য। কিন্তু এটি একটি সমাধানযোগ্য সমস্যা।

এমভিপি থেকে উদ্ভাবনী অ্যাকাউন্টিং পর্যন্ত

এই দ্বিধাদ্বন্দ্বের সমাধান হল পুনরাবৃত্তির প্রতি অঙ্গীকার। আপনাকে অবশ্যই একটি লক-ইন চুক্তিতে প্রতিশ্রুতিবদ্ধ হতে হবে—সময়ের আগেই—যে MVP পরীক্ষা করে যা-ই আসুক না কেন, আপনি আশা ছাড়বেন না।

সফল উদ্যোক্তারা সমস্যার প্রথম লক্ষণেই হাল ছেড়ে দেন না, এমনকি মাটিতে নেমেও অধ্যবসায় করেন না। বরং, তাদের মধ্যে অধ্যবসায় এবং নমনীয়তার এক অনন্য সমন্বয় রয়েছে।

Machine Translated by Google
এমভিপি হলো শেখার যাত্রার প্রথম ধাপ মাত্র। অনেকবার চেষ্টা করার পর, আপনি হয়তো বুঝতে পারবেন যে আপনার পণ্য বা কৌশলের কিছু অংশ আপনাকে মুগ্ধ করেছে এবং সিদ্ধান্ত নিয়েছে যে আপনার লক্ষ্য অর্জনের জন্য একটি ভিন্ন পদ্ধতিতে পরিবর্তন আনার সময় এসেছে, যাকে আমি পিভট বলি।

স্টার্টআপগুলি বিশেষ করে ঝুঁকির মধ্যে পড়ে যখন বাইরের স্টেকহোল্ডার এবং বিনিয়োগকারীদের (বিশেষ করে অভ্যন্তরীণ প্রকল্পের কর্পোরেট সিএফও) আস্থার সংকট থাকে। যখন প্রকল্পটি অনুমোদিত হয় বা বিনিয়োগ করা হয়, তখন উদ্যোক্তা প্রতিশ্রুতি দিয়েছিলেন যে নতুন পণ্যটি বিশ্ব-পরিবর্তনকারী হবে। গ্রাহকদের রেকর্ড সংখ্যক গ্রাহকের কাছে পৌঁছানোর কথা ছিল। আসলে এত কম সংখ্যক কেন তা করছে?

ঐতিহ্যবাহী ব্যবস্থাপনায়, একজন ব্যবস্থাপক যিনি কিছু করার প্রতিশ্রুতি দেন এবং তা পূরণ করতে ব্যর্থ হন, তিনি সমস্যায় পড়েন। এর সম্ভাব্য দুটি ব্যাখ্যা আছে: বাস্তবায়নে ব্যর্থতা অথবা যথাযথ পরিকল্পনা করতে ব্যর্থতা। উভয়ই সমানভাবে অমার্জনীয়। উদ্যোক্তা পরিচালকরা একটি কঠিন সমস্যার মুখোমুখি হন: যেহেতু আমরা যে পরিকল্পনা এবং পরিকল্পনা তৈরি করি তা অনিশ্চয়তায় পূর্ণ, তাই আমরা কীভাবে সাফল্য দাবি করতে পারি যখন আমরা অনিবার্যভাবে আমাদের প্রতিশ্রুতি পূরণ করতে ব্যর্থ হই? অন্যভাবে বলতে গেলে, সিএফও বা ভিসি কীভাবে জানেন যে আমরা ব্যর্থ হচ্ছি কারণ আমরা গুরুত্বপূর্ণ কিছু শিখেছি, আমরা বোকা বা বিপথগামী ছিলাম বলে নয়?

এই সমস্যার সমাধান নিহিত আছে লিন স্টার্টআপ মডেলের কেন্দ্রবিন্দুতে। আমাদের সকলেরই একটি সুশৃঙ্খল, নিয়মতান্ত্রিক পদ্ধতির প্রয়োজন, যাতে আমরা অগ্রগতি অর্জন করছি কিনা এবং আমরা আসলে বৈধ শিক্ষা অর্জন করছি কিনা তা আবিষ্কার করতে পারি। আমি এই সিস্টেমটিকে উদ্ভাবনী অ্যাকাউন্টিং বলি, যা বিশেষভাবে স্টার্টআপগুলির জন্য ডিজাইন করা ঐতিহ্যবাহী অ্যাকাউন্টিংয়ের বিকল্প। এটি অধ্যায় 7 এর বিষয়।

Machine Translated by Google

৭
পরিমাপ

শুরুতে, একটি স্টার্টআপ কেবল একটি কাগজের টুকরো A- তে মডেলের চেয়ে বেশি কিছু নয় । ব্যবসায়িক পরিকল্পনার আর্থিক বিষয়গুলিতে কোম্পানি কতজন গ্রাহক আকর্ষণ করবে বলে আশা করে, কত ব্যয় করবে এবং এর ফলে কত রাজস্ব এবং সুরক্ষা আসবে তার পূর্বাভাস অন্তর্ভুক্ত থাকে। এটি একটি আদর্শ যা সাধারণত স্টার্টআপটি তার প্রাথমিক দিনগুলিতে যেখানে থাকে তার থেকে অনেক দূরে।

একটি স্টার্টআপের কাজ হল (১) কঠোরভাবে পরিমাপ করা যে তারা এখন কোথায় আছে, মূল্যায়নের মাধ্যমে প্রকাশিত কঠিন সত্যের মুখোমুখি হওয়া, এবং তারপর (২) ব্যবসায়িক পরিকল্পনায় প্রতিফলিত আদর্শের কাছাকাছি আসল সংখ্যাগুলিকে কীভাবে নিয়ে যাওয়া যায় তা শেখার জন্য পরীক্ষা-নিরীক্ষা করা।

বেশিরভাগ পণ্য—এমনকি ব্যর্থ পণ্যেরও—কোন আকর্ষণ থাকে না। বেশিরভাগ পণ্যেরই কিছু গ্রাহক থাকে, কিছু প্রবৃদ্ধি থাকে এবং কিছু ইতিবাচক ফলাফলও থাকে। একটি স্টার্টআপের জন্য সবচেয়ে বিপজ্জনক পরিণতি হল জীবিত মৃতদের দেশে ঠেলে বেড়ানো। কর্মচারী এবং উদ্যোক্তারা স্বভাবতই আশাবাদী হন। লেখাটি দেওয়ালে লেখা থাকলেও আমরা আমাদের ধারণাগুলিতে বিশ্বাস রাখতে চাই। এই কারণেই অধ্যবসায়ের মিথ এত বিপজ্জনক। আমরা সকলেই এমন মহাকাব্যিক উদ্যোক্তাদের গল্প জানি যারা পরিস্থিতি অবিশ্বাস্যরকম খারাপ মনে হলেও জয়লাভ করতে সক্ষম হয়েছিল। দুর্ভাগ্যবশত, আমরা অগণিত নামহীন অন্যদের গল্প শুনি না যারা খুব বেশি সময় ধরে অধ্যবসায় রেখে তাদের কোম্পানিকে ব্যর্থতার দিকে নিয়ে যায়।

কেন অ্যাকাউন্টিংয়ের মতো নিস্তেজ কিছু হবে

চেঞ্জইওরলাইফ

Machine Translated by Google
মানুষ হিসাববিজ্ঞানকে শুষ্ক এবং একঘেয়ে ভাবতে অভ্যস্ত, এটি মূলত আর্থিক প্রতিবেদন তৈরি এবং নিরীক্ষা থেকে বেঁচে থাকার জন্য ব্যবহৃত একটি প্রয়োজনীয় ক্ষতি, কিন্তু এর কারণ হল হিসাববিজ্ঞান এমন একটি জিনিস যা এখন স্বাভাবিকভাবেই গ্রহণ করা হয়েছে। ঐতিহাসিকভাবে, জেনারেল মোটরসের আলফ্রেড স্লোনের মতো ব্যক্তিদের নেতৃত্বে, হিসাববিজ্ঞান দূর-দূরান্তের বিভাগগুলির উপর কেন্দ্রীভূত নিয়ন্ত্রণ প্রয়োগের পদ্ধতির একটি অপরিহার্য অংশ হয়ে ওঠে। হিসাববিজ্ঞানের মাধ্যমে জিএম তার প্রতিটি বিভাগের জন্য স্পষ্ট মাইলফলক স্থাপন করতে এবং তারপরে প্রতিটি ব্যবস্থাপককে তার লক্ষ্য অর্জনে তার বিভাগের সাফল্যের জন্য জবাবদিহি করতে সক্ষম করে। সমস্ত আধুনিক কর্পোরেশন এই পদ্ধতির কিছু বৈচিত্র্য ব্যবহার করে। হিসাববিজ্ঞান তাদের সাফল্যের মূল চাবিকাঠি।

দুর্ভাগ্যবশত, স্ট্যান্ডার্ড অ্যাকাউন্টিং উদ্যোক্তাদের মূল্যায়নে সহায়ক নয়। স্টার্টআপগুলি এতটাই অপ্রত্যাশিত যে পূর্বাভাস এবং মাইলফলকগুলি সঠিক হতে পারে না।

সম্প্রতি আমি একটি অসাধারণ স্টার্টআপ টিমের সাথে দেখা করেছি। তারা সুপ্রতিষ্ঠিত, গ্রাহকদের আকর্ষণ উল্লেখযোগ্য এবং দ্রুত বৃদ্ধি পাচ্ছে। তাদের পণ্যটি উদীয়মান এন্টারপ্রাইজ সফ্টওয়্যারের একটি শীর্ষস্থানীয় বিভাগ যা বৃহৎ কোম্পানিগুলিতে বিক্রি করার জন্য ভোক্তা বিপণন কৌশল ব্যবহার করে। উদাহরণস্বরূপ, তারা ঐতিহ্যবাহী বিক্রয় প্রক্রিয়ার পরিবর্তে কর্মচারী থেকে কর্মচারী পর্যন্ত ভাইরাল গ্রহণের উপর নির্ভর করে, যা প্রধান তথ্য কর্মকর্তা বা তথ্য প্রযুক্তি (আইটি) প্রধানকে লক্ষ্য করতে পারে। ফলস্বরূপ, তারা ক্রমাগত তাদের পণ্য সংশোধন করার সময় অত্যাধুনিক পরীক্ষামূলক কৌশলগুলি ব্যবহার করার সুযোগ পায়। মিটিং চলাকালীন, আমি দলটিকে একটি সহজ প্রশ্ন জিজ্ঞাসা করেছিলাম যা আমি যখনই স্টার্টআপদের সাথে দেখা করি তখন জিজ্ঞাসা করার অভ্যাস করি: আপনি কি আপনার পণ্যকে আরও উন্নত করছেন? তারা সর্বদা হ্যাঁ বলে। তারপর আমি জিজ্ঞাসা করি: আপনি কীভাবে জানেন? আমি সর্বদা এই উত্তরটি পাই: আচ্ছা, আমরা ইঞ্জিনিয়ারিংয়ে আছি এবং আমরা গত মাসে বেশ কয়েকটি পরিবর্তন করেছি, এবং আমাদের গ্রাহকরা তাদের পছন্দ করছেন বলে মনে হচ্ছে, এবং এই মাসে আমাদের সামগ্রিক সংখ্যা বেশি। আমাদের অবশ্যই সঠিক পথে থাকতে হবে।

বেশিরভাগ স্টার্টআপ বোর্ড মিটিংয়ে এই ধরণের গল্প বলার সুযোগ থাকে। বেশিরভাগ মাইলফলক একইভাবে তৈরি হয়: একটি নির্দিষ্ট পণ্যের মাইলফলক স্পর্শ করা, হয়তো কয়েকজন গ্রাহকের সাথে কথা বলা এবং সংখ্যাগুলি বৃদ্ধি পায় কিনা তা দেখা। দুর্ভাগ্যবশত, এটি একটি ভালো সূচক নয় যে একটি স্টার্টআপ অগ্রগতি করছে কিনা। আমরা কীভাবে জানব যে আমরা যে পরিবর্তনগুলি করেছি তা আমরা যে ফলাফলগুলি দেখছি তার সাথে সম্পর্কিত? আরও

Machine Translated by Google
গুরুত্বপূর্ণ, আমরা কীভাবে জানব যে আমরা সেই পরিবর্তনগুলি থেকে সঠিক শিক্ষা নিচ্ছি?

এই ধরণের প্রশ্নের উত্তর দেওয়ার জন্য, স্টার্টআপগুলির একটি নতুন ধরণের অ্যাকাউন্টিংয়ের তীব্র প্রয়োজন যা বিশেষ করে বিঘ্নকারী উদ্ভাবনের জন্য তৈরি। উদ্ভাবনী অ্যাকাউন্টিং এটাই।

একটি জবাবদিহিতা কাঠামো যা শিল্প জুড়ে কাজ করে

উদ্ভাবনী হিসাবরক্ষণ স্টার্টআপগুলিকে বস্তুনিষ্ঠভাবে প্রমাণ করতে সক্ষম করে যে তারা কীভাবে একটি টেকসই ব্যবসা বৃদ্ধি করতে হয়। উদ্ভাবনী হিসাবরক্ষণ শুরু হয় পঞ্চম অধ্যায়ে আলোচিত বিশ্বাসের লিপ-অফ-ফেইথ অনুমানগুলিকে একটি পরিমাণগত আর্থিক মডেলে রূপান্তরিত করার মাধ্যমে। প্রতিটি ব্যবসায়িক পরিকল্পনার সাথে কোনও না কোনও মডেল যুক্ত থাকে, এমনকি যদি এটি একটি ন্যাপকিনের পিছনে লেখা থাকে। এই মডেলটি ভবিষ্যতে একটি সফল পর্যায়ে ব্যবসা কেমন হবে সে সম্পর্কে অনুমান প্রদান করে।

উদাহরণস্বরূপ, একটি প্রতিষ্ঠিত উৎপাদনকারী কোম্পানির ব্যবসায়িক পরিকল্পনায় দেখা যাবে যে এটি তার বিক্রয় পরিমাণের অনুপাতে বৃদ্ধি পাচ্ছে।
পণ্য বিক্রয় থেকে প্রাপ্ত লাভ বিপণন এবং প্রচারণায় পুনঃবিনিয়োগ করা হলে, কোম্পানি নতুন গ্রাহক অর্জন করে। বৃদ্ধির হার মূলত তিনটি বিষয়ের উপর নির্ভর করে: প্রতিটি গ্রাহকের সম্ভাব্যতা, নতুন গ্রাহক অর্জনের খরচ এবং বিদ্যমান গ্রাহকদের পুনরাবৃত্তি ক্রয়ের হার। এই মানগুলি যত বেশি হবে, কোম্পানি তত দ্রুত বৃদ্ধি পাবে এবং এটি তত বেশি প্রোটেবল হবে।

এগুলোই কোম্পানির প্রবৃদ্ধি মডেলের চালিকাশক্তি।

বিপরীতে, eBay-এর মতো ক্রেতা এবং বিক্রেতাদের মধ্যে মেলামেশা করে এমন একটি মার্কেটপ্লেস কোম্পানির একটি ভিন্ন প্রবৃদ্ধি মডেল থাকবে। এর সাফল্য মূলত নেটওয়ার্ক প্রভাবের উপর নির্ভর করে যা এটিকে ক্রেতা এবং বিক্রেতা উভয়ের জন্যই ব্যবসা পরিচালনার জন্য প্রধান গন্তব্য করে তোলে। বিক্রেতারা এমন বাজার চান যেখানে সম্ভাব্য গ্রাহকের সংখ্যা সর্বাধিক। ক্রেতারা এমন বাজার চান যেখানে বিক্রেতাদের মধ্যে প্রতিযোগিতা সর্বাধিক, যার ফলে পণ্যের সর্বাধিক প্রাপ্যতা এবং সর্বনিম্ন দাম থাকে। (অর্থনীতিতে, এটিকে কখনও কখনও সরবরাহ-পক্ষের বৃদ্ধিকারী রিটার্ন এবং চাহিদা-পক্ষের বৃদ্ধিকারী রিটার্ন বলা হয়।)

এই ধরণের স্টার্টআপের জন্য, গুরুত্বপূর্ণ বিষয় হল নেটওয়ার্ক প্রভাবগুলি কাজ করছে কিনা তা পরিমাপ করা, যা উচ্চ ধারণ হার দ্বারা প্রমাণিত হয়।

Machine Translated by Google
নতুন ক্রেতা এবং বিক্রেতাদের সংখ্যা। যদি মানুষ খুব কম ক্ষয়ক্ষতি ছাড়াই পণ্যটির সাথে লেগে থাকে, তাহলে কোম্পানি যেভাবেই নতুন গ্রাহক অর্জন করুক না কেন, বাজারটি বৃদ্ধি পাবে। বৃদ্ধির বক্ররেখাটি একটি চক্রবৃদ্ধি সুদের টেবিলের মতো দেখাবে, বৃদ্ধির হার পণ্যটিতে আসা নতুন গ্রাহকদের "সুদের হার" এর উপর নির্ভর করবে।

যদিও এই দুটি ব্যবসার প্রবৃদ্ধির ভিন্ন ভিন্ন চালিকাশক্তি রয়েছে, তবুও আমরা তাদের নেতাদের জবাবদিহি করতে একটি সাধারণ কাঠামো ব্যবহার করতে পারি। মডেল পরিবর্তন হলেও এই কাঠামো জবাবদিহিতাকে সমর্থন করে।

উদ্ভাবনী হিসাববিজ্ঞান কীভাবে কাজ করে—তিনটি শিক্ষা

মাইলফলক

উদ্ভাবনী হিসাবরক্ষণ তিনটি ধাপে কাজ করে: প্রথমত, কোম্পানিটি বর্তমানে কোথায় আছে তার প্রকৃত তথ্য প্রতিষ্ঠার জন্য একটি ন্যূনতম কার্যকর পণ্য ব্যবহার করুন। আপনার বর্তমান অবস্থার স্পষ্ট চিত্র ছাড়া - আপনি লক্ষ্য থেকে যত দূরেই থাকুন না কেন - আপনি আপনার অগ্রগতি ট্র্যাক করা শুরু করতে পারবেন না।

দ্বিতীয়ত, স্টার্টআপগুলিকে অবশ্যই ইঞ্জিনকে বেসলাইন থেকে আদর্শের দিকে নিয়ে যাওয়ার চেষ্টা করতে হবে। এর জন্য অনেক প্রচেষ্টা করতে হতে পারে। স্টার্টআপটি তার বেসলাইনকে আদর্শের দিকে নিয়ে যাওয়ার জন্য সমস্ত ক্ষুদ্র পরিবর্তন এবং পণ্য অপ্টিমাইজেশন করার পরে, কোম্পানি একটি সিদ্ধান্তের বিন্দুতে পৌঁছায়। এটি তৃতীয় ধাপ: পিভট বা অধ্যবসায়।

যদি কোম্পানিটি আদর্শের দিকে ভালো অগ্রগতি করে, তাহলে এর অর্থ হল তারা যথাযথভাবে শিখছে এবং সেই শিক্ষাকে কার্যকরভাবে ব্যবহার করছে, এই ক্ষেত্রে এটি চালিয়ে যাওয়া যুক্তিসঙ্গত। যদি তা না হয়, তাহলে ব্যবস্থাপনা দলকে অবশেষে এই সিদ্ধান্তে পৌঁছাতে হবে যে তাদের বর্তমান পণ্য কৌশলটি বিস্ময়কর এবং একটি গুরুতর পরিবর্তন প্রয়োজন। যখন একটি কোম্পানি পিভট করে, তখন তারা আবার প্রক্রিয়াটি শুরু করে, একটি নতুন বেসলাইন পুনঃস্থাপন করে এবং তারপর সেখান থেকে ইঞ্জিনটি টিউন করে। একটি সফল পিভটের লক্ষণ হল এই ইঞ্জিন-টিউনিং কার্যক্রমগুলি পিভটের পরে আগের চেয়ে বেশি উৎপাদনশীল।

ভিত্তিরেখা স্থাপন করুন

Machine Translated by Google
উদাহরণস্বরূপ, একটি স্টার্টআপ তার পণ্যের একটি সম্পূর্ণ প্রোটোটাইপ তৈরি করতে পারে এবং তার মূল মার্কেটিং চ্যানেলের মাধ্যমে প্রকৃত গ্রাহকদের কাছে বিক্রি করার জন্য এটি ব্যবহার করতে পারে। এই একক MVP স্টার্টআপের বেশিরভাগ অনুমান পরীক্ষা করবে এবং একই সাথে প্রতিটি অনুমানের জন্য বেসলাইন মেট্রিক্স স্থাপন করবে। বিকল্পভাবে, একটি স্টার্টআপ পৃথক MVP তৈরি করতে পছন্দ করতে পারে যা একবারে একটি অনুমানের উপর প্রতিক্রিয়া পাওয়ার লক্ষ্যে তৈরি করা হয়। প্রোটোটাইপ তৈরির আগে, কোম্পানি তার বিপণন উপকরণগুলির সাথে একটি ধোঁয়া পরীক্ষা করতে পারে। এটি একটি পুরানো সরাসরি বিপণন কৌশল যেখানে গ্রাহকদের এমন একটি পণ্য প্রি-অর্ডার করার সুযোগ দেওয়া হয় যা এখনও তৈরি হয়নি। একটি ধোঁয়া পরীক্ষা কেবল একটি জিনিস পরিমাপ করে: গ্রাহকরা একটি পণ্য চেষ্টা করতে আগ্রহী কিনা। নিজেই, এটি একটি সম্পূর্ণ বৃদ্ধি মডেল যাচাই করার জন্য যথেষ্ট নয়। তবুও, পণ্যটিতে আরও অর্থ এবং অন্যান্য সংস্থান দেওয়ার আগে এই অনুমানের উপর প্রতিক্রিয়া জানা খুব কার্যকর হতে পারে।

এই MVP গুলি শেখার মাইলফলকের প্রথম উদাহরণ। একটি MVP একটি স্টার্টআপকে তার বৃদ্ধির মডেলে প্রকৃত বেসলাইন ডেটা সংগ্রহ করতে দেয় - রূপান্তর হার, সাইন-আপ এবং ট্রায়াল রেট, গ্রাহকের জীবনকাল মূল্য, ইত্যাদি - এবং এটি গ্রাহকদের সম্পর্কে শেখার এবং একটি পণ্যের প্রতি তাদের প্রতিক্রিয়ার ভিত্তি হিসাবে মূল্যবান, এমনকি যদি সেই ভিত্তিটি অত্যন্ত খারাপ সংবাদ দিয়ে শুরু হয়।

যখন কেউ একটি ব্যবসায়িক পরিকল্পনার অনেক অনুমানের মধ্যে থেকে বেছে নিচ্ছে, তখন প্রথমে সবচেয়ে ঝুঁকিপূর্ণ অনুমানগুলি পরীক্ষা করা যুক্তিসঙ্গত। যদি আপনি একটি টেকসই ব্যবসার জন্য প্রয়োজনীয় আদর্শের দিকে এই ঝুঁকিগুলি হ্রাস করার কোনও উপায় খুঁজে না পান, তবে অন্যগুলি পরীক্ষা করার কোনও অর্থ নেই। উদাহরণস্বরূপ, বিজ্ঞাপন বিক্রি করে এমন একটি মিডিয়া ব্যবসার দুটি মৌলিক অনুমান রয়েছে যা প্রশ্নের আকার ধারণ করে: এটি কি ক্রমাগতভাবে একটি নির্দিষ্ট গ্রাহক অংশের মনোযোগ আকর্ষণ করতে পারে? এবং এটি কি বিজ্ঞাপনদাতাদের কাছে সেই মনোযোগ বিক্রি করতে পারে? যে ব্যবসায়ে একটি নির্দিষ্ট গ্রাহক অংশের বিজ্ঞাপনের হার সুপরিচিত, সেখানে আরও ঝুঁকিপূর্ণ অনুমান হল মনোযোগ আকর্ষণ করার ক্ষমতা।

অতএব, প্রথম পরীক্ষাগুলিতে বিজ্ঞাপন বিক্রয়ের পরিবর্তে কন্টেন্ট উৎপাদন জড়িত করা উচিত। গ্রাহকরা কীভাবে জড়িত তা দেখার জন্য সম্ভবত কোম্পানিটি একটি পাইলট পর্ব বা সংখ্যা তৈরি করবে।

Machine Translated by Google
ইঞ্জিন টিউন করা

একবার বেসলাইন প্রতিষ্ঠিত হয়ে গেলে, স্টার্টআপটি দ্বিতীয় শেখার মাইলফলকের দিকে এগিয়ে যেতে পারে: ইঞ্জিনটি সুরক্ষিত করা। প্রতিটি পণ্য উন্নয়ন, বিপণন, বা অন্যান্য উদ্যোগ যা একটি স্টার্টআপ গ্রহণ করে তা তার বৃদ্ধির মডেলের চালিকাশক্তিগুলির মধ্যে একটি উন্নত করার লক্ষ্যে হওয়া উচিত। উদাহরণস্বরূপ, একটি কোম্পানি নতুন গ্রাহকদের ব্যবহার সহজ করার জন্য তার পণ্যের নকশা উন্নত করার জন্য সময় ব্যয় করতে পারে। এর অর্থ হল নতুন গ্রাহকদের সক্রিয়করণের হার বৃদ্ধির চালিকাশক্তি এবং এর বেসলাইন কোম্পানির পছন্দের চেয়ে কম। বৈধ শিক্ষা প্রদর্শনের জন্য, নকশার পরিবর্তনগুলিকে নতুন গ্রাহকদের সক্রিয়করণের হার উন্নত করতে হবে।

যদি তারা তা না করে, তাহলে নতুন নকশাটিকে ব্যর্থ বলে গণ্য করা উচিত। এটি একটি গুরুত্বপূর্ণ নিয়ম: একটি ভালো নকশা হলো এমন নকশা যা গ্রাহকের আচরণকে আরও ভালোর জন্য পরিবর্তন করে।

দুটি স্টার্টআপের তুলনা করুন। প্রথম কোম্পানিটি একটি স্পষ্ট বেসলাইন মেট্রিক, সেই মেট্রিকটি কী উন্নত করবে সে সম্পর্কে একটি অনুমান এবং সেই অনুমানটি পরীক্ষা করার জন্য পরিকল্পিত পরীক্ষার একটি সেট নিয়ে কাজ শুরু করে। দ্বিতীয় দলটি কী পণ্যটিকে উন্নত করবে তা নিয়ে বিতর্ক করে, একসাথে এই পরিবর্তনগুলির কয়েকটি বাস্তবায়ন করে এবং যদি কোনও সংখ্যায় কোনও ইতিবাচক বৃদ্ধি ঘটে তবে উদযাপন করে। কোন স্টার্টআপটি কার্যকর কাজ করছে এবং স্থায়ী ফলাফল অর্জন করছে তার সম্ভাবনা বেশি?

পিভট বা অধ্যবসায়

সময়ের সাথে সাথে, একটি দল যারা টেকসই উন্নয়নের পথে এগিয়ে যাচ্ছে
ব্যবসা প্রতিষ্ঠানগুলো MVP দ্বারা প্রতিষ্ঠিত ভয়াবহ বেসলাইন থেকে তাদের মডেলের সংখ্যা বৃদ্ধি পাবে এবং ব্যবসায়িক পরিকল্পনায় প্রতিষ্ঠিত আদর্শের মতো কিছুতে মিলিত হবে। যে স্টার্টআপ তা করতে ব্যর্থ হবে, তারা সেই আদর্শকে আরও দূরে সরে যেতে দেখবে। যখন এটি সঠিকভাবে করা হবে, তখন সবচেয়ে শক্তিশালী বাস্তবতা বিকৃতি ক্ষেত্রও এই সহজ সত্যটি ঢেকে রাখতে পারবে না: যদি আমরা আমাদের ব্যবসায়িক মডেলের চালিকাশক্তিগুলিকে না সরাচ্ছি, তাহলে আমরা অগ্রগতি অর্জন করছি না। এটি একটি নিশ্চিত লক্ষণ হয়ে ওঠে যে এটি পিভট করার সময়।

Machine Translated by Google

IMVU-তে উদ্ভাবনী অ্যাকাউন্টিং

IMVU-এর প্রথম দিকের দিনগুলিতে আমাদের কাছে উদ্ভাবনী হিসাবরক্ষণ কেমন ছিল তা এখানে। আমাদের সর্বনিম্ন কার্যকর পণ্যটিতে অনেক ত্রুটি ছিল এবং যখন আমরা এটি প্রথম প্রকাশ করি, তখন অত্যন্ত কম বিক্রয়। আমরা স্বাভাবিকভাবেই ধরে নিয়েছিলাম যে বিক্রয়ের অভাব পণ্যের নিম্নমানের সাথে সম্পর্কিত, তাই সপ্তাহের পর সপ্তাহ আমরা পণ্যের মান উন্নত করার জন্য কাজ করেছি, এই বিশ্বাসে যে আমাদের প্রচেষ্টা সার্থক হবে। প্রতি মাসের শেষে, আমাদের একটি বোর্ড সভা হত যেখানে আমরা ফলাফল উপস্থাপন করতাম। বোর্ড সভার আগের রাতে, আমরা আমাদের স্ট্যান্ডার্ড বিশ্লেষণ পরিচালনা করতাম, রূপান্তর হার, গ্রাহক সংখ্যা এবং রাজস্ব পরিমাপ করে দেখাতাম যে আমরা কতটা ভালো কাজ করেছি। টানা বেশ কয়েকটি সভা করার জন্য, এটি শেষ মুহূর্তের আতঙ্কের কারণ হয়ে দাঁড়ায় কারণ মানের উন্নতি গ্রাহকের আচরণে কোনও পরিবর্তন আনছিল না। এর ফলে কিছু হতাশাজনক বোর্ড সভা হয়েছিল যেখানে আমরা দুর্দান্ত পণ্য "অগ্রগতি" দেখাতে পেরেছিলাম কিন্তু ব্যবসায়িক ফলাফলের পথে খুব বেশি প্রভাব ফেলছিল না। কিছুক্ষণ পরে, এটি শেষ মুহূর্তে ছেড়ে দেওয়ার পরিবর্তে, আমরা আমাদের মেট্রিক্সগুলিকে আরও ঘন ঘন ট্র্যাক করতে শুরু করি, পণ্য বিকাশের সাথে প্রতিক্রিয়া লুপকে শক্ত করে তুলি। এটি আরও হতাশাজনক ছিল। সপ্তাহের পর সপ্তাহ, আমাদের পণ্যের পরিবর্তনগুলি আসছিল

কোন প্রভাব নেই।

প্রতিদিন পাঁচ ডলারে একটি পণ্য উন্নত করা

আমরা "ফানেল মেট্রিক্স" আচরণগুলি ট্র্যাক করেছি যা আমাদের বৃদ্ধির ইঞ্জিনের জন্য গুরুত্বপূর্ণ ছিল: গ্রাহক নিবন্ধন, আমাদের অ্যাপ্লিকেশন ডাউনলোড, ট্রায়াল, পুনরাবৃত্তি ব্যবহার এবং ক্রয়। শেখার জন্য পর্যাপ্ত তথ্য পেতে, আমাদের পণ্য ব্যবহারকারী পর্যাপ্ত গ্রাহকের প্রয়োজন ছিল যাতে প্রতিটি আচরণের জন্য প্রকৃত সংখ্যা পাওয়া যায়। আমরা প্রতিদিন ve ডলার বাজেট বরাদ্দ করেছিলাম: তৎকালীন নতুন Google AdWords সিস্টেমে ক্লিক কিনতে যথেষ্ট। সেই দিনগুলিতে, আপনি একটি ক্লিকের জন্য সর্বনিম্ন 5 সেন্ট বিড করতে পারতেন, কিন্তু আপনার ব্যয়ের জন্য কোনও সামগ্রিক ন্যূনতম পরিমাণ ছিল না। সুতরাং, আমরা খুব কম অর্থ থাকা সত্ত্বেও একটি অ্যাকাউন্ট খুলতে এবং শুরু করার জন্য সময় নির্ধারণ করতে পারতাম।1

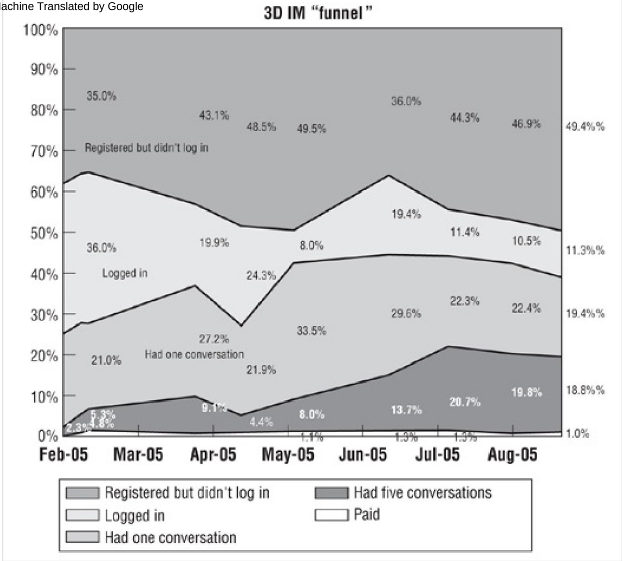
Machine Translated by Google
পাঁচ ডলার দিয়ে আমরা প্রতিদিন একশ ক্লিক কিনেছিলাম। মার্কেটিংয়ের দৃষ্টিকোণ থেকে এটি খুব একটা তাৎপর্যপূর্ণ ছিল না, কিন্তু এটা শেখা অমূল্য ছিল। প্রতিদিন আমরা পরিমাপ করতে সক্ষম হয়েছি আমাদের পণ্যের পারফরম্যান্স একেবারে নতুন গ্রাহকদের সাথে। এছাড়াও, প্রতিবার যখন আমরা পণ্যটি সংশোধন করতাম, তখন আমরা একটি নতুন রিপোর্ট কার্ড পেতাম। পরের দিন আমরা কেমন করছিলাম তার উপর।

উদাহরণস্বরূপ, একদিন আমরা একটি নতুন বিপণন বার্তা প্রকাশ করব প্রথমবারের মতো গ্রাহকদের লক্ষ্য করে। পরের দিন আমরা নতুন গ্রাহকদের পণ্যে প্রবেশের পদ্ধতি পরিবর্তন করতে পারি। অন্যান্য দিন, আমরা নতুন বৈশিষ্ট্য, x বাগ, একটি নতুন ভিজ্যুয়াল ডিজাইন, অথবা আমাদের ওয়েবসাইটের জন্য একটি নতুন লেআউট চেষ্টা করুন। প্রতিবার, আমরা নিজেদেরকে বলতাম যে আমরা পণ্যটিকে আরও উন্নত করছি, কিন্তু সেই ব্যক্তিগত আত্মবিশ্বাস ছিল বাস্তব সংখ্যার তীব্র পরীক্ষা।

দিনের পর দিন আমরা এলোমেলো পরীক্ষা চালাচ্ছিলাম। প্রতিটি দিন ছিল একটি নতুন পরীক্ষা। প্রতিটি দিনের গ্রাহকরা স্বাধীন ছিলেন আগের দিনের কথাগুলো। সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ, যদিও আমাদের খারাপ সংখ্যাগুলি ক্রমবর্ধমান হচ্ছিল, এটা স্পষ্ট হয়ে উঠল যে আমাদের ফানেল মেট্রিক্স পরিবর্তন হচ্ছে না।

IMVU-এর প্রাথমিক বোর্ড সভার একটি গ্রাফ এখানে দেওয়া হল:

Machine Translated by Google



এই গ্রাফটি প্রায় সাত মাসের কাজের প্রতিনিধিত্ব করে। সেই সময়কালে, আমরা IMVU পণ্যে ক্রমাগত উন্নতি করছিলাম, প্রতিদিন নতুন বৈশিষ্ট্য প্রকাশ করছিলাম। আমরা প্রচুর গ্রাহক সাক্ষাৎকার নিচ্ছিলাম এবং আমাদের পণ্য উন্নয়ন দল অত্যন্ত কঠোর পরিশ্রম করছিল।

কোহর্ট বিশ্লেষণ

গ্রাফটি পড়ার জন্য, আপনাকে কোহর্ট বিশ্লেষণ নামক কিছু বুঝতে হবে। এটি স্টার্টআপ বিশ্লেষণের সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ হাতিয়ারগুলির মধ্যে একটি।
যদিও এটি জটিল শোনাচ্ছে, এটি একটি সহজ ভিত্তির উপর ভিত্তি করে তৈরি।

Machine Translated by Google
মোট রাজস্ব এবং গ্রাহকের মোট সংখ্যার মতো ক্রমবর্ধমান মোট বা মোট সংখ্যা দেখার পরিবর্তে, পণ্যের সংস্পর্শে আসা প্রতিটি গ্রাহকের গ্রুপের কর্মক্ষমতা দেখা উচিত। প্রতিটি গ্রুপকে একটি দল বলা হয়। গ্রাফটি প্রতিটি নির্দেশিত মাসে যোগদানকারী নতুন গ্রাহকদের IMVU তে রূপান্তর হার দেখায়। প্রতিটি রূপান্তর হার সেই মাসে নিবন্ধিত গ্রাহকের শতাংশ দেখায় যারা পরবর্তীতে নির্দেশিত পদক্ষেপ গ্রহণ করে। সুতরাং, ২০০৫ সালের ফেব্রুয়ারিতে IMVU তে যোগদানকারী সমস্ত গ্রাহকদের মধ্যে, প্রায় ৬০ শতাংশ গ্রাহক কমপক্ষে একবার আমাদের পণ্যে লগ ইন করেছিলেন।

এন্টারপ্রাইজ বিক্রয় পটভূমির পরিচালকরা এই ফানেল বিশ্লেষণকে ঐতিহ্যবাহী বিক্রয় ফানেল হিসেবে স্বীকৃতি দেবেন যা গ্রাহক হওয়ার পথে সম্ভাব্য গ্রাহকদের পরিচালনা করার জন্য ব্যবহৃত হয়। লিন স্টার্টআপগুলি পণ্য উন্নয়নেও এটি ব্যবহার করে। এই কৌশলটি অনেক ধরণের ব্যবসায় কার্যকর, কারণ প্রতিটি কোম্পানি তার টিকে থাকার জন্য গ্রাহক আচরণের ক্রমগুলির উপর নির্ভর করে যাকে ows বলা হয়। গ্রাহক ows একটি কোম্পানির পণ্যের সাথে গ্রাহকদের মিথস্ক্রিয়া নিয়ন্ত্রণ করে।

এগুলো আমাদের একটি ব্যবসাকে পরিমাণগতভাবে বুঝতে সাহায্য করে এবং ঐতিহ্যবাহী স্থূল মেট্রিক্সের তুলনায় অনেক বেশি ভবিষ্যদ্বাণীমূলক ক্ষমতা রাখে।

যদি আপনি ভালো করে লক্ষ্য করেন, তাহলে আপনি দেখতে পাবেন যে গ্রাফটি কিছু স্পষ্ট প্রবণতা দেখায়। কিছু পণ্যের উন্নতি সাহায্য করছে - সামান্য। নতুন গ্রাহকদের যারা কমপক্ষে পাঁচবার পণ্যটি ব্যবহার করেন তাদের শতাংশ ৫ শতাংশেরও কম থেকে প্রায় ২০ শতাংশে উন্নীত হয়েছে।

তবুও এই চারগুণ বৃদ্ধি সত্ত্বেও, IMVU-এর জন্য অর্থ প্রদানকারী নতুন গ্রাহকদের শতাংশ প্রায় ১ শতাংশে আটকে আছে। একবার ভাবুন তো। মাসের পর মাস কাজ, হাজার হাজার ব্যক্তিগত উন্নতি, ফোকাস গ্রুপ, ডিজাইন সেশন এবং ব্যবহারযোগ্যতা পরীক্ষার পরে, নতুন গ্রাহকদের যারা অর্থ প্রদান করেন তাদের শতাংশ শুরুতে যেমন ছিল ঠিক তেমনই আছে, যদিও আরও অনেক গ্রাহক পণ্যটি চেষ্টা করার সুযোগ পাচ্ছেন।

কোহর্ট বিশ্লেষণের ক্ষমতার জন্য ধন্যবাদ, আমরা এই ব্যর্থতার জন্য পূর্ববর্তী গ্রাহকদের উত্তরাধিকারকে দোষ দিতে পারি না যারা পরিবর্তন, বহিরাগত বাজারের পরিস্থিতি বা অন্য কোনও অজুহাতে প্রতিরোধী ছিলেন। প্রতিটি কোহর্ট একটি স্বাধীন রিপোর্ট কার্ড উপস্থাপন করেছিল, এবং যতটা সম্ভব চেষ্টা করেও আমরা সরাসরি সি পেয়ে যাচ্ছিলাম। এটি আমাদের বুঝতে সাহায্য করেছিল যে আমাদের একটি

Machine Translated by Google
সমস্যা।

আমি তখন পণ্য উন্নয়ন দলের দায়িত্বে ছিলাম, যদিও তখনকার দিনে এটি ছিল ছোট, এবং আমার সহ-প্রতিষ্ঠাতাদের সাথে এই ধারণাটি ভাগ করে নিতাম যে সমস্যাটি আমার দলের প্রচেষ্টার সাথে সম্পর্কিত। আমি আরও কঠোর পরিশ্রম করেছি, উন্নত এবং উন্নত মানের বৈশিষ্ট্যগুলিতে মনোনিবেশ করার চেষ্টা করেছি এবং প্রচুর ঘুম হারিয়েছি।
আমাদের হতাশা আরও বেড়ে গেল। যখন আমি আর কিছুই করার চিন্তা করতে পারছিলাম না, তখন আমি শেষ অবলম্বনের দিকে ঝুঁকতে প্রস্তুত ছিলাম: গ্রাহকদের সাথে কথা বলা।
আমাদের প্রবৃদ্ধির ইঞ্জিনকে সামঞ্জস্যপূর্ণ করে অগ্রগতি অর্জনে ব্যর্থতার সাথে সজ্জিত হয়ে, আমি সঠিক প্রশ্ন জিজ্ঞাসা করতে প্রস্তুত ছিলাম।

এই ব্যর্থতার আগে, কোম্পানির প্রথম দিকের দিনগুলিতে, সম্ভাব্য গ্রাহকদের সাথে কথা বলা এবং আমরা সঠিক পথে আছি এই বিশ্বাসে ফিরে আসা সহজ ছিল। আসলে, যখন আমরা গ্রাহকদের সরাসরি সাক্ষাৎকার এবং ব্যবহারযোগ্যতা পরীক্ষার জন্য অফিসে আমন্ত্রণ জানাতাম, তখন নেতিবাচক প্রতিক্রিয়া প্রত্যাখ্যান করা সহজ ছিল। যদি তারা পণ্যটি ব্যবহার করতে না চায়, তাহলে আমি ধরে নিয়েছিলাম যে তারা আমাদের লক্ষ্য বাজারে নেই। "সেই গ্রাহককে বরখাস্ত করুন,"

আমাদের পরীক্ষার জন্য নিয়োগের দায়িত্বে থাকা ব্যক্তিকে আমি বলব, "আমাদের টার্গেট ডেমোগ্রাফিকের মধ্যে কাউকে খুঁজে বের করো।" যদি পরবর্তী গ্রাহক আরও ইতিবাচক হন, তাহলে আমি এটাকে নিশ্চিতকরণ হিসেবে নেব যে আমি আমার টার্গেটিংয়ের ক্ষেত্রে সঠিক ছিলাম। যদি না হয়, তাহলে আমি অন্য একজন গ্রাহককে বরখাস্ত করব এবং আবার চেষ্টা করব।

বিপরীতে, যখন আমার হাতে ডেটা এসে গেল, গ্রাহকদের সাথে আমার মিথস্ক্রিয়া বদলে গেল। হঠাৎ করেই আমার মনে জরুরি প্রশ্ন জাগলো যেগুলোর উত্তর দেওয়া দরকার ছিল: গ্রাহকরা কেন আমাদের পণ্যের "উন্নতি" সম্পর্কে সাড়া দিচ্ছেন না? কেন আমাদের কঠোর পরিশ্রম ফলপ্রসূ হচ্ছে না? উদাহরণস্বরূপ, আমরা গ্রাহকদের জন্য তাদের বিদ্যমান বন্ধুদের সাথে IMVU ব্যবহার করা সহজতর করে তুলছিলাম। দুর্ভাগ্যবশত, গ্রাহকরা এই আচরণে জড়িত হতে চাননি। এটি ব্যবহার করা সহজ করে তোলা একেবারেই অর্থহীন ছিল। একবার আমরা কী খুঁজতে হবে তা জানলে, প্রকৃত বোঝাপড়া অনেক দ্রুত এসেছিল। তৃতীয় অধ্যায়ে যেমন বর্ণনা করা হয়েছে , এটি অবশেষে একটি অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ পদক্ষেপের দিকে পরিচালিত করে: বিদ্যমান বন্ধুদের সাথে ব্যবহৃত IM অ্যাড-অন থেকে দূরে এবং নতুন বন্ধু তৈরি করার জন্য ব্যবহার করা যেতে পারে এমন একটি স্বতন্ত্র নেটওয়ার্কের দিকে। হঠাৎ করে, উৎপাদনশীলতা সম্পর্কে আমাদের উদ্বেগ অদৃশ্য হয়ে গেল। একবার আমাদের প্রচেষ্টা গ্রাহকরা যা চান তার সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ হয়ে গেলে, আমাদের পরীক্ষাগুলি তাদের আচরণকে আরও ভালোর জন্য পরিবর্তন করার সম্ভাবনা অনেক বেশি ছিল।

এই ধরণটি বারবার পুনরাবৃত্তি হবে, সেই দিনগুলি থেকে যখন আমরা প্রতি মাসে এক হাজার ডলারেরও কম আয় করতাম।

Machine Translated by Google
আমরা যখন লক্ষ লক্ষ টাকা আয় করছিলাম, তখন থেকেই। আসলে, এটি একটি সফল লক্ষ্যের লক্ষণ: আপনি যে নতুন পরীক্ষাগুলি চালাচ্ছেন তা সামগ্রিকভাবে আপনার আগের পরীক্ষাগুলির চেয়ে বেশি উৎপাদনশীল।

এই ধরণটি হল: দুর্বল পরিমাণগত ফলাফল আমাদের ব্যর্থতা ঘোষণা করতে এবং আরও গুণগত গবেষণার জন্য প্রেরণা, প্রেক্ষাপট এবং স্থান তৈরি করতে বাধ্য করে। এই তদন্তগুলি নতুন ধারণা তৈরি করে - নতুন অনুমান - যা পরীক্ষা করার জন্য, একটি সম্ভাব্য পিভটের দিকে পরিচালিত করে। প্রতিটি পিভট আরও পরীক্ষা-নিরীক্ষার জন্য নতুন সুযোগ উন্মোচন করে এবং চক্রটি পুনরাবৃত্তি করে। প্রতিবার আমরা এই সহজ ছন্দটি পুনরাবৃত্তি করি: বেসলাইন স্থাপন করুন, ইঞ্জিনটি সুর করুন এবং পিভট বা অধ্যবসায় করার সিদ্ধান্ত নিন।

অপ্টিমাইজেশন বনাম শেখা

প্রকৌশলী, ডিজাইনার এবং বিপণনকারীরা সকলেই অপ্টিমাইজেশনে দক্ষ।
উদাহরণস্বরূপ, সরাসরি বিপণনকারীদের দুটি অনুরূপ গ্রাহকদের গ্রুপের কাছে একটি ভিন্ন প্রস্তাব পাঠিয়ে বিভক্ত পরীক্ষার মূল্য প্রস্তাবে অভিজ্ঞ করা হয় যাতে তারা দুটি গ্রুপের প্রতিক্রিয়া হারের মধ্যে পার্থক্য পরিমাপ করতে পারে। ইঞ্জিনিয়াররা অবশ্যই একটি পণ্যের কর্মক্ষমতা উন্নত করতে দক্ষ, ঠিক যেমন ডিজাইনাররা পণ্যগুলি ব্যবহার করা সহজ করার ক্ষেত্রে প্রতিভাবান। ক্রমবর্ধমান প্রচেষ্টার জন্য ক্রমবর্ধমান সুবিধার উপর একটি সু-পরিচালিত ঐতিহ্যবাহী প্রতিষ্ঠানে এই সমস্ত ক্রিয়াকলাপ। যতক্ষণ আমরা পরিকল্পনাটি ভালভাবে বাস্তবায়ন করছি, ততক্ষণ কঠোর পরিশ্রম ফলাফল দেয়।

তবে, পণ্যের উন্নতির জন্য এই সরঞ্জামগুলি স্টার্টআপগুলির জন্য একইভাবে কাজ করে না। আপনি যদি ভুল জিনিস তৈরি করেন, তাহলে পণ্যটি অপ্টিমাইজ করা বা এর বিপণন উল্লেখযোগ্য ফলাফল দেবে না। একটি স্টার্টআপকে একটি উচ্চ স্তরের বিরুদ্ধে অগ্রগতি পরিমাপ করতে হয়: প্রমাণ যে একটি টেকসই ব্যবসা তার পণ্য বা পরিষেবার চারপাশে তৈরি করা যেতে পারে। এটি এমন একটি মান যা কেবল তখনই মূল্যায়ন করা যেতে পারে যদি একটি স্টার্টআপ আগে থেকে স্পষ্ট, বাস্তব ভবিষ্যদ্বাণী করে।

এই ভবিষ্যদ্বাণীগুলির অভাবে, পণ্য এবং কৌশলগত সিদ্ধান্তগুলি অনেক বেশি কঠিন এবং সময়সাপেক্ষ। আমি প্রায়শই আমার পরামর্শদাতাদের ক্ষেত্রে এটি দেখতে পাই। আমাকে অনেকবার এমন একটি স্টার্টআপকে সাহায্য করার জন্য ডাকা হয়েছে যারা মনে করে যে তাদের ইঞ্জিনিয়ারিং টিম "যথেষ্ট পরিশ্রম করছে না।"

Machine Translated by Google
যখন আমি এই দলগুলোর সাথে দেখা করি, তখন সবসময় উন্নতি করার প্রয়োজন থাকে এবং আমি তাদের সুপারিশ করি, কিন্তু সবসময়ই আসল সমস্যা উন্নয়ন প্রতিভা, শক্তি বা কাজের অভাব নয়। চক্রের পর চক্র, দল কঠোর পরিশ্রম করছে, কিন্তু ব্যবসাটি ফলাফল দেখতে পাচ্ছে না।
ঐতিহ্যবাহী মডেলে প্রশিক্ষিত ব্যবস্থাপকরা যৌক্তিক উপসংহার টানেন: আমাদের দল কঠোর পরিশ্রম করছে না, কার্যকরভাবে কাজ করছে না, অথবা দক্ষতার সাথে কাজ করছে না।

এভাবেই নিম্নগামী চক্র শুরু হয়: পণ্য উন্নয়ন দল সাহসিকতার সাথে সৃজনশীল বা ব্যবসায়িক নেতৃত্বের কাছ থেকে প্রাপ্ত স্পেসিফিকেশন অনুসারে একটি পণ্য তৈরি করার চেষ্টা করে। যখন ভালো ফলাফল আসে না, তখন ব্যবসায়িক নেতারা ধরে নেন যে পরিকল্পনা করা এবং তৈরি করা কাজের মধ্যে কোনও অসঙ্গতিই এর কারণ এবং পরবর্তী পুনরাবৃত্তিটি আরও বিস্তারিতভাবে উল্লেখ করার চেষ্টা করেন। স্পেসিফিকেশনগুলি আরও বিশদ হওয়ার সাথে সাথে পরিকল্পনা প্রক্রিয়া ধীর হয়ে যায়, ব্যাচের আকার বৃদ্ধি পায় এবং প্রতিক্রিয়া বিলম্বিত হয়। যদি কোনও পরিচালনা পর্ষদ বা সিএফও স্টেকহোল্ডার হিসাবে জড়িত থাকে, তবে কর্মীদের পরিবর্তন হতে খুব বেশি সময় লাগে না।

কয়েক বছর আগে, বৃহৎ মিডিয়া কোম্পানিগুলির কাছে পণ্য বিক্রি করে এমন একটি দল আমাকে পরামর্শদাতা হিসেবে সাহায্য করার জন্য আমন্ত্রণ জানিয়েছিল কারণ তারা উদ্বিগ্ন ছিল যে তাদের প্রকৌশলীরা যথেষ্ট পরিশ্রম করছেন না।
তবে, দোষটি ইঞ্জিনিয়ারদের ছিল না; পুরো কোম্পানি সিদ্ধান্ত নেওয়ার জন্য যে প্রক্রিয়াটি ব্যবহার করছিল তা ছিল। তাদের গ্রাহক ছিল কিন্তু তাদের খুব ভালোভাবে জানত না। গ্রাহকদের, অভ্যন্তরীণ বিক্রয় দল এবং ব্যবসায়িক নেতৃত্বের কাছ থেকে বৈশিষ্ট্যের অনুরোধে তারা ডুবে থাকত। প্রতিটি নতুন অন্তর্দৃষ্টি একটি জরুরি অবস্থা হয়ে ওঠে যা অবিলম্বে সমাধান করা উচিত ছিল। ফলস্বরূপ, দীর্ঘমেয়াদী প্রকল্পগুলি ক্রমাগত বাধার কারণে বাধাগ্রস্ত হয়েছিল। আরও খারাপ, দলটির কোনও স্পষ্ট ধারণা ছিল না যে তারা যে কোনও পরিবর্তন আনছে তা গ্রাহকদের জন্য গুরুত্বপূর্ণ কিনা। ক্রমাগত টিউনিং এবং টুইকিং সত্ত্বেও, ব্যবসায়িক ফলাফল ধারাবাহিকভাবে মাঝারি ছিল।

শেখার মাইলফলকগুলি এই নেতিবাচক সর্পিলতা রোধ করে একটি সম্ভাব্য সম্ভাবনার উপর জোর দেয়: কোম্পানিটি - শৃঙ্খলার সাথে! - এমন একটি পরিকল্পনা বাস্তবায়ন করছে যা অর্থহীন। উদ্ভাবনী অ্যাকাউন্টিং কাঠামো স্পষ্ট করে দেয় যখন কোম্পানি আটকে থাকে এবং দিক পরিবর্তন করতে হয়।

উপরের উদাহরণে, কোম্পানির জীবনের প্রথম দিকে, পণ্যটি

Machine Translated by Google
কোম্পানির প্রতিষ্ঠাতারা লক্ষ্য বাজারে একটি বিশাল অপূর্ণ চাহিদা চিহ্নিত করার কারণে ডেভেলপমেন্ট টিম অবিশ্বাস্যভাবে উৎপাদনশীল ছিল। প্রাথমিক পণ্যটি, যদিও বিস্ময়কর ছিল, প্রাথমিক গ্রহণকারীদের কাছে জনপ্রিয় ছিল। গ্রাহকদের অনুরোধ করা প্রধান বৈশিষ্ট্যগুলি যুক্ত করা বিস্ময়কর কাজ করেছিল বলে মনে হয়েছিল, কারণ প্রাথমিক গ্রহণকারীরা এই কথাটি ছড়িয়ে দিয়েছিল।

উদ্ভাবন সম্পর্কে সর্বত্র। কিন্তু অনাকাঙ্ক্ষিত এবং উত্তরহীন অন্যান্য প্রশ্নগুলি লুকিয়ে ছিল: কোম্পানির কি প্রবৃদ্ধির একটি কার্যকর ইঞ্জিন ছিল? এই প্রাথমিক সাফল্য কি পণ্য উন্নয়ন দলের দৈনন্দিন কাজের সাথে সম্পর্কিত ছিল? বেশিরভাগ ক্ষেত্রেই উত্তর ছিল না; সাফল্য অতীতে দলের নেওয়া সিদ্ধান্তগুলির দ্বারা পরিচালিত হয়েছিল।

এর বর্তমান কোনও উদ্যোগেরই কোনও প্রভাব ছিল না। কিন্তু এটি গোপন ছিল কারণ কোম্পানির মোট সূচকগুলি "উপরে এবং ডানদিকে" ছিল।

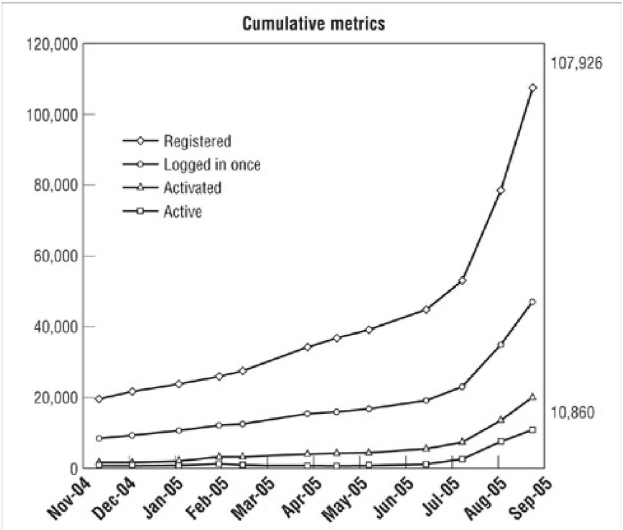
আমরা কিছুক্ষণের মধ্যেই দেখতে পাবো, এটি একটি সাধারণ বিপদ। যেকোনো আকারের কোম্পানি যাদের প্রবৃদ্ধির একটি কার্যকর ইঞ্জিন আছে, তারা তাদের কর্মকাণ্ড পরিচালনার জন্য ভুল ধরণের মেট্রিক্সের উপর নির্ভর করতে পারে। এই বিষয়টিই পরিচালকদের সাফল্যের থিয়েটারের সাধারণ কৌশল অবলম্বন করতে প্রলুব্ধ করে: শেষ মুহূর্তের বিজ্ঞাপন কেনা, চ্যানেল স্টং এবং হুইজ ব্যাং ডেমো, মোট সংখ্যাগুলিকে আরও ভালো দেখানোর জন্য মরিয়া প্রচেষ্টা। সাফল্যের থিয়েটারে বিনিয়োগ করা শক্তি হল এমন শক্তি যা একটি টেকসই ব্যবসা গড়ে তুলতে সাহায্য করতে পারে। আমি স্টার্টআপগুলির বিচার করার জন্য ব্যবহৃত ঐতিহ্যবাহী সংখ্যাগুলিকে "ভ্যানিটি মেট্রিক্স" বলি এবং উদ্ভাবনী হিসাবরক্ষণের জন্য আমাদের সেগুলি ব্যবহার করার প্রলোভন এড়াতে হবে।

ভ্যানিটি মেট্রিক্স: একটি সতর্কতামূলক কথা

ভ্যানিটি মেট্রিক্সের বিপদ স্পষ্টভাবে দেখতে, আসুন আবার IMVU-এর প্রাথমিক দিনগুলিতে ফিরে যাই। নিম্নলিখিত গ্রাফটি একবার দেখুন, যা IMVU-এর ইতিহাসের একই যুগের এবং এই অধ্যায়ে আগে দেখানো হয়েছে। এটি এই পৃষ্ঠায় কোহর্ট-স্টাইল গ্রাফের একই সময়কালকে কভার করে ; আসলে, এটি একই বোর্ড উপস্থাপনা থেকে নেওয়া।

এই গ্রাফটি এখন পর্যন্ত IMVU-এর ঐতিহ্যবাহী মোট মেট্রিক্স দেখায়: মোট নিবন্ধিত ব্যবহারকারী এবং মোট অর্থপ্রদানকারী গ্রাহক (মোট রাজস্ব গ্রাফ প্রায় একই রকম দেখায়)। এই দৃষ্টিকোণ থেকে, জিনিসগুলি অনেক বেশি উত্তেজনাপূর্ণ দেখাচ্ছে। এই কারণেই আমি এই ভ্যানিটি মেট্রিক্সগুলিকে বলি: তারা দেয়

Machine Translated by Google
সবচেয়ে উজ্জ্বল ছবি। আপনি একটি ঐতিহ্যবাহী হকি স্টিক গ্রাফ দেখতে পাবেন (একটি দ্রুত-প্রবৃদ্ধিশীল কোম্পানির জন্য আদর্শ)। যতক্ষণ আপনি শীর্ষ-লাইনের সংখ্যার উপর মনোযোগ দেবেন (আরও গ্রাহক নিবন্ধন করা, সামগ্রিক রাজস্ব বৃদ্ধি), ততক্ষণ আপনি এই ভাবার জন্য ক্ষমা পাবেন যে এই পণ্য উন্নয়ন দলটি দুর্দান্ত অগ্রগতি করছে। কোম্পানির বৃদ্ধি ইঞ্জিন কাজ করছে। প্রতি মাসে এটি গ্রাহক অর্জন করতে সক্ষম এবং বিনিয়োগের উপর ইতিবাচক রিটার্ন রয়েছে। সেই গ্রাহকদের কাছ থেকে প্রাপ্ত অতিরিক্ত রাজস্ব পরের মাসে আরও বেশি অর্জনে পুনরায় বিনিয়োগ করা হয়। সেখান থেকেই প্রবৃদ্ধি আসছে।



কিন্তু একই তথ্যকে আবার কোহোর্ট স্টাইলে উপস্থাপন করার কথা ভাবুন। IMVU নতুন গ্রাহক যোগ করছে, কিন্তু প্রতিটি নতুন গ্রুপের উৎপাদন উন্নত করছে না। ইঞ্জিনটি ঘুরছে, কিন্তু টিউন করার চেষ্টা চলছে

Machine Translated by Google
ইঞ্জিনগুলি খুব বেশি ফল দিচ্ছে না। শুধুমাত্র ঐতিহ্যবাহী গ্রাফ থেকে, আপনি বলতে পারবেন না যে IMVU একটি টেকসই ব্যবসা গড়ে তোলার গতিতে আছে কিনা; আপনি অবশ্যই এর পিছনে থাকা উদ্যোক্তা দলের কার্যকারিতা সম্পর্কে কিছুই বলতে পারবেন না।

যদি কোনও স্টার্টআপ এই ধরণের অসার মেট্রিক্স দ্বারা বিভ্রান্ত হয়: গ্রাহকের মোট সংখ্যা ইত্যাদি, তাহলে উদ্ভাবনী হিসাবরক্ষণ কাজ করবে না। বিকল্প হল আমাদের ব্যবসা এবং আমাদের শেখার মাইলফলকগুলি বিচার করার জন্য আমরা যে ধরণের মেট্রিক্স ব্যবহার করি, যাকে আমি বলি কার্যকর মেট্রিক্স।

অ্যাকশনেবল মেট্রিক্স বনাম ভ্যানিটি মেট্রিক্স

ভালো মেট্রিক্সের গুরুত্ব সম্পর্কে আরও ভালোভাবে ধারণা পেতে, আসুন গ্রোকিট নামক একটি কোম্পানির দিকে তাকাই। এর প্রতিষ্ঠাতা, ফারবুদ নিভি, প্রিন্সটন রিভিউ এবং কাপলান নামে দুটি বৃহৎ ফর-প্রোট শিক্ষা প্রতিষ্ঠানে শিক্ষক হিসেবে এক দশক ধরে কাজ করেছেন, যেখানে তিনি শিক্ষার্থীদের GMAT, LSAT এবং SAT এর মতো মানসম্মত পরীক্ষার জন্য প্রস্তুত করতে সাহায্য করেছেন। তার আকর্ষণীয় শ্রেণীকক্ষের ধরণ তার ছাত্রদের কাছ থেকে প্রশংসা এবং তার ঊর্ধ্বতনদের কাছ থেকে পদোন্নতি অর্জন করেছে; তিনি প্রিন্সটন রিভিউয়ের জাতীয় শিক্ষক পুরষ্কারে ভূষিত হয়েছেন। কিন্তু ফার্ব ঐ কোম্পানিগুলির ব্যবহৃত ঐতিহ্যবাহী শিক্ষাদান পদ্ধতিতে হতাশ ছিলেন। হাজার হাজার শিক্ষার্থীকে প্রতিদিন ছয় থেকে নয় ঘন্টা শিক্ষাদান করে, তার নতুন পদ্ধতি নিয়ে পরীক্ষা-নিরীক্ষা করার অনেক সুযোগ ছিল।2 সময়ের সাথে সাথে, ফার্ব এই সিদ্ধান্তে উপনীত হন যে শিক্ষার ঐতিহ্যবাহী বক্তৃতা মডেল, যার এক থেকে একাধিক নির্দেশনামূলক পদ্ধতি রয়েছে, তার ছাত্রদের জন্য অপর্যাপ্ত। তিনি শিক্ষক-নেতৃত্বাধীন বক্তৃতা, ব্যক্তিগত হোমওয়ার্ক এবং গ্রুপ স্টাডির সংমিশ্রণ ব্যবহার করে একটি উচ্চতর পদ্ধতি বিকাশের লক্ষ্যে কাজ শুরু করেন। বিশেষ করে, ফার্ব তার ছাত্রদের জন্য ছাত্র-ছাত্রী-সহ-শিক্ষক-চালিত শিক্ষণ পদ্ধতি কতটা কার্যকর তা দেখে মুগ্ধ হয়েছিলেন। যখন শিক্ষার্থীরা

একে অপরকে সাহায্য করতে পারত, তখন তারা দুটি উপায়ে উপকৃত হত: প্রথমত, তারা এমন একজন সহকর্মীর কাছ থেকে কাস্টমাইজড নির্দেশনা পেতে পারত যিনি একজন শিক্ষকের তুলনায় অনেক কম ভয়ঙ্কর ছিলেন।

দ্বিতীয়ত, তারা অন্যদের শেখানোর মাধ্যমে তাদের শেখার ক্ষমতা আরও জোরদার করতে পারে। সময়ের সাথে সাথে, ফার্বের ক্লাসগুলি ক্রমশ সামাজিক এবং সফল হয়ে ওঠে।

এই বিষয়টি যতই সামনে এলো, ফার্ব ক্রমশ অনুভব করতে লাগলো যে শ্রেণীকক্ষে তার শারীরিক উপস্থিতি কম গুরুত্বপূর্ণ। সে একটি

Machine Translated by Google
গুরুত্বপূর্ণ সংযোগ: "আমার ক্লাসরুমে এই সামাজিক শিক্ষার মডেলটি আছে। ওয়েবে এই সমস্ত সামাজিক পড়াশোনা চলছে।" তার ধারণা ছিল এমন লোকদের কাছে সামাজিক পিয়ার-টু-পিয়ার শিক্ষা পৌঁছে দেওয়া যারা কাপলান বা প্রিন্সটন রিভিউ বা আরও ব্যয়বহুল প্রাইভেট টিউটরের কাছ থেকে ব্যয়বহুল ক্লাস নিতে পারে না। এই অন্তর্দৃষ্টি থেকে গ্রোকিট

জন্ম।

ফার্ব ব্যাখ্যা করেন, "আপনি SAT-এর জন্য পড়াশোনা করুন অথবা বীজগণিতের জন্য পড়াশোনা করুন, আপনি তিনটি উপায়ের যেকোনো একটিতে পড়াশোনা করেন। আপনি বিশেষজ্ঞদের সাথে কিছু সময় কাটান, আপনি নিজের জন্য কিছু সময় কাটান এবং আপনি আপনার সহকর্মীদের সাথে কিছু সময় কাটান। গ্রোকিট এই তিনটি একই ধরণের অধ্যয়নের পদ্ধতি উপস্থাপন করেন। আমরা যা করি তা হল আমরা এই তিনটি ফর্মকে অপ্টিমাইজ করার জন্য প্রযুক্তি এবং অ্যালগরিদম প্রয়োগ করি।"

ফার্ব হলেন একজন ধ্রুপদী উদ্যোক্তা স্বপ্নদ্রষ্টা। তিনি তার মূল অন্তর্দৃষ্টি এভাবে বর্ণনা করেন: "আসুন এখন পর্যন্ত শিক্ষাগত নকশা ভুলে যাই, যা সম্ভব তা ভুলে যাই এবং আজকের শিক্ষার্থীদের এবং আজকের প্রযুক্তির কথা মাথায় রেখে শিক্ষাকে নতুন করে সাজাই। শিক্ষাক্ষেত্রে বহু বিলিয়ন ডলারের প্রতিষ্ঠান ছিল, এবং আমার মনে হয় না যে তারা আমাদের যেভাবে প্রয়োজন ছিল সেভাবে উদ্ভাবন করছিল এবং আমার মনে হয় না যে আমাদের আর তাদের প্রয়োজন ছিল। আমার কাছে, এটি আসলে শিক্ষার্থীদের সম্পর্কে এবং আমার মনে হয়নি যে শিক্ষার্থীদের যতটা সম্ভব সেবা দেওয়া হচ্ছে।"

আজ গ্রোকিট অনেক ভিন্ন ভিন্ন শিক্ষামূলক পণ্য অফার করে, কিন্তু শুরুতে ফার্ব একটি নিরপেক্ষ পদ্ধতি অনুসরণ করেছিলেন। গ্রোকিট একটি ন্যূনতম কার্যকর পণ্য তৈরি করেছিলেন, যা ছিল জনপ্রিয় অনলাইন ওয়েব কনফারেন্সিং টুল ওয়েবএক্সের মাধ্যমে ফার্বের শিক্ষাদান পরীক্ষার প্রস্তুতি। তিনি কোনও কাস্টম সফ্টওয়্যার তৈরি করেননি, কোনও নতুন প্রযুক্তি তৈরি করেননি। তিনি কেবল ইন্টারনেটের মাধ্যমে তার নতুন শিক্ষাদান পদ্ধতি শিক্ষার্থীদের কাছে পৌঁছে দেওয়ার চেষ্টা করেছিলেন। একটি নতুন ধরণের ব্যক্তিগত টিউটোরিয়াল সম্পর্কে খবর দ্রুত ছড়িয়ে পড়ে এবং কয়েক মাসের মধ্যেই ফার্ব অনলাইনে শিক্ষাদান করে একটি ভালো জীবনযাপন শুরু করেন, যার মাসিক আয় ছিল $10,000 থেকে $15,000। কিন্তু উচ্চাকাঙ্ক্ষা সম্পন্ন অনেক উদ্যোক্তার মতো, ফার্ব কেবল জীবিকা নির্বাহের জন্য তার এমভিপি তৈরি করেননি। তার দৃষ্টিভঙ্গি ছিল সর্বত্র শিক্ষার্থীদের জন্য আরও সহযোগিতামূলক, আরও কার্যকর ধরণের শিক্ষাদানের। তার প্রাথমিক আকর্ষণের মাধ্যমে, তিনি সিলিকন ভ্যালির কিছু সবচেয়ে মর্যাদাপূর্ণ বিনিয়োগকারীদের কাছ থেকে অর্থ সংগ্রহ করতে সক্ষম হন।

যখন আমি প্রথম ফার্বের সাথে দেখা করি, তখন তার কোম্পানি ইতিমধ্যেই দ্রুতগতিতে এগিয়ে যাচ্ছিল।

Machine Translated by Google
সাফল্যের দিকে। তারা সুপরিচিত বিনিয়োগকারীদের কাছ থেকে ভেঞ্চার ক্যাপিটাল সংগ্রহ করেছিল, একটি দুর্দান্ত দল তৈরি করেছিল এবং সিলিকন ভ্যালির বিখ্যাত স্টার্টআপ প্রতিযোগিতাগুলির মধ্যে একটিতে একটি চিত্তাকর্ষক আত্মপ্রকাশের জন্য তাজা ছিল।

তারা অত্যন্ত প্রক্রিয়া-ভিত্তিক এবং সুশৃঙ্খল ছিল। তাদের পণ্য উন্নয়ন এক্সট্রিম প্রোগ্রামিং (নীচে বর্ণিত) নামে পরিচিত অ্যাজাইল ডেভেলপমেন্ট পদ্ধতির একটি কঠোর সংস্করণ অনুসরণ করেছিল, সান ফ্রান্সিসকো-ভিত্তিক একটি কোম্পানির সাথে তাদের অংশীদারিত্বের জন্য ধন্যবাদ পিভোটাল ল্যাবস। তাদের প্রাথমিক পণ্যটি সংবাদমাধ্যমে একটি যুগান্তকারী হিসাবে প্রশংসিত হয়েছিল।

সমস্যা একটাই ছিল: তারা গ্রাহকদের দ্বারা পণ্যটির ব্যবহারে পর্যাপ্ত বৃদ্ধি দেখতে পাচ্ছিল না। গ্রোকিট একটি চমৎকার কেস স্টাডি কারণ এর সমস্যাগুলি কার্যকরকরণ বা শৃঙ্খলার ব্যর্থতার বিষয় ছিল না।

স্ট্যান্ডার্ড অ্যাজাইল অনুশীলন অনুসরণ করে, গ্রোকিটের কাজ ধারাবাহিকভাবে স্প্রিন্ট বা এক মাসের পুনরাবৃত্তি চক্রে এগিয়ে চলত। প্রতিটি স্প্রিন্টের জন্য, ফার্ব সেই মাসে করা কাজটিকে অগ্রাধিকার দিত ব্যবহারকারীর গল্পের একটি সিরিজ লিখে, যা অ্যাজাইল ডেভেলপমেন্ট থেকে নেওয়া একটি কৌশল। একটি নতুন বৈশিষ্ট্যের জন্য একটি স্পেসিফিকেশন লেখার পরিবর্তে যা এটিকে প্রযুক্তিগতভাবে বর্ণনা করে, ফার্ব একটি গল্প লিখত যা গ্রাহকের দৃষ্টিকোণ থেকে বৈশিষ্ট্যটি বর্ণনা করত। সেই গল্পটি ইঞ্জিনিয়ারদের উন্নয়ন প্রক্রিয়া জুড়ে গ্রাহকের দৃষ্টিভঙ্গির উপর মনোযোগ কেন্দ্রীভূত রাখতে সাহায্য করেছিল।

প্রতিটি বৈশিষ্ট্য সহজ ভাষায় প্রকাশ করা হয়েছিল যাতে প্রত্যেকে বুঝতে পারে যে তাদের প্রযুক্তিগত পটভূমি আছে কি না।
আবারও স্ট্যান্ডার্ড অ্যাজাইল অনুশীলন অনুসরণ করে, ফার্ব যেকোনো সময় এই গল্পগুলিকে পুনরায় অগ্রাধিকার দিতে স্বাধীন ছিলেন। গ্রাহকরা কী চান সে সম্পর্কে আরও জানতে পেরে, তিনি পণ্যের ব্যাকলগে জিনিসগুলি স্থানান্তর করতে পারতেন, গল্পের সারি এখনও তৈরি হয়নি। দিক পরিবর্তন করার এই ক্ষমতার একমাত্র সীমা ছিল যে তিনি কোনও চলমান কাজকে বাধাগ্রস্ত করতে পারতেন না। সৌভাগ্যবশত, গল্পগুলি এমনভাবে লেখা হয়েছিল যে কাজের ব্যাচের আকার (যা আমি অধ্যায় 9 এ আরও বিস্তারিতভাবে আলোচনা করব) মাত্র এক বা দুই দিনের মধ্যে ছিল।

এই সিস্টেমটিকে অ্যাজাইল ডেভেলপমেন্ট বলা হয় একটি সঙ্গত কারণেই: যে দলগুলি এটি ব্যবহার করে তারা দ্রুত দিক পরিবর্তন করতে, নিজেদের পায়ে হালকা থাকতে এবং ব্যবসায়ের পরিবর্তনের প্রতি অত্যন্ত প্রতিক্রিয়াশীল হতে সক্ষম হয়।

Machine Translated by Google
পণ্য মালিকের প্রয়োজনীয়তা (প্রক্রিয়াটির ব্যবস্থাপক - এই ক্ষেত্রে ফার্ব - যিনি গল্পগুলিকে অগ্রাধিকার দেওয়ার জন্য দায়ী)।

প্রতিটি দৌড়ের শেষে দলটি কেমন অনুভব করেছিল? তারা ধারাবাহিকভাবে নতুন পণ্য বৈশিষ্ট্য সরবরাহ করত। তারা গ্রাহকদের কাছ থেকে উপাখ্যান এবং সাক্ষাৎকারের মাধ্যমে প্রতিক্রিয়া সংগ্রহ করত যা ইঙ্গিত দেয় যে অন্তত কিছু গ্রাহক নতুন বৈশিষ্ট্যগুলি পছন্দ করেছেন।

সর্বদা একটি নির্দিষ্ট পরিমাণ তথ্য ছিল যা উন্নতি দেখিয়েছিল: সম্ভবত গ্রাহকের মোট সংখ্যা বৃদ্ধি পাচ্ছিল, শিক্ষার্থীদের দ্বারা উত্তর দেওয়া মোট প্রশ্নের সংখ্যা বৃদ্ধি পাচ্ছিল, অথবা ফিরে আসা গ্রাহকের সংখ্যা বৃদ্ধি পাচ্ছিল।

তবে, আমি বুঝতে পেরেছিলাম যে ফার্ব এবং তার দলের কোম্পানির সামগ্রিক অগ্রগতি সম্পর্কে সন্দেহ রয়েছে। তাদের সংখ্যা বৃদ্ধি কি আসলে তাদের উন্নয়ন প্রচেষ্টার কারণে হয়েছিল? নাকি এটি অন্যান্য কারণের কারণে হতে পারে, যেমন সংবাদমাধ্যমে গ্রোকিটের উল্লেখ? যখন আমি দলের সাথে দেখা করি, তখন আমি তাদের এই সহজ প্রশ্নটি জিজ্ঞাসা করি: আপনি কীভাবে জানেন যে ফার্ব যে অগ্রাধিকারমূলক সিদ্ধান্তগুলি নিচ্ছে তা আসলে যুক্তিসঙ্গত?

তাদের উত্তর: "ওটা আমাদের বিভাগ নয়। ফার্ব তৈরি করে সিদ্ধান্ত; আমরা সেগুলো বাস্তবায়ন করি।"

সেই সময় গ্রোকিট কেবলমাত্র একটি গ্রাহক বিভাগের উপর দৃষ্টি নিবদ্ধ করেছিল: সম্ভাব্য ব্যবসায়িক স্কুলের শিক্ষার্থীরা যারা GMAT-এর জন্য অধ্যয়নরত ছিল। এই পণ্যটি শিক্ষার্থীদের একই পরীক্ষার জন্য অধ্যয়নরত সহপাঠীদের সাথে অনলাইনে অধ্যয়ন সেশনে অংশগ্রহণের সুযোগ করে দিয়েছিল।

পণ্যটি কাজ করছিল: গ্রোকিটের মাধ্যমে পড়াশোনা শেষ করা শিক্ষার্থীরা আগের তুলনায় উল্লেখযোগ্যভাবে বেশি নম্বর পেয়েছে। কিন্তু গ্রোকিট টিম পুরনো স্টার্টআপ সমস্যাগুলির সাথে লড়াই করছিল: আমরা কীভাবে জানব কোন বৈশিষ্ট্যগুলিকে অগ্রাধিকার দিতে হবে?

কীভাবে আমরা আরও বেশি গ্রাহককে সাইন আপ করতে এবং অর্থ প্রদান করতে পারি? কীভাবে আমরা আমাদের পণ্য সম্পর্কে কথাটি ছড়িয়ে দিতে পারি?

আমি ফার্বকে এই প্রশ্নটি করেছিলাম: "আপনি কতটা নিশ্চিত যে অগ্রাধিকার নির্ধারণের ক্ষেত্রে আপনি সঠিক সিদ্ধান্ত নিচ্ছেন?" বেশিরভাগ স্টার্টআপ প্রতিষ্ঠাতার মতো, তিনি উপলব্ধ তথ্যগুলি দেখছিলেন এবং যথাসাধ্য শিক্ষিত অনুমান করছিলেন। কিন্তু এটি অস্পষ্টতা এবং সন্দেহের জন্য অনেক জায়গা রেখেছিল।

ফার্ব তার দৃষ্টিভঙ্গিতে পুরোপুরি এবং সম্পূর্ণরূপে বিশ্বাস করতেন, তবুও তিনি প্রশ্ন তুলতে শুরু করেছিলেন যে তার কোম্পানি কি অর্জনের গতিতে এগিয়ে যাচ্ছে কিনা

Machine Translated by Google
সেই দৃষ্টিভঙ্গি। পণ্যটি প্রতিদিন উন্নত হচ্ছিল, কিন্তু ফার্ব নিশ্চিত করতে চেয়েছিল যে এই উন্নতিগুলি গ্রাহকদের জন্য গুরুত্বপূর্ণ। আমি বিশ্বাস করি তিনি
এটি বাস্তবায়নের জন্য তিনি অনেক কৃতিত্বের দাবিদার। অনেক দূরদর্শী, যারা যাই হোক না কেন তাদের মূল দৃষ্টিভঙ্গি ধরে রাখেন, তার বিপরীতে, ফার্ব ইচ্ছুক ছিলেন
তার দৃষ্টি পরীক্ষা করার জন্য।

ফার্ব তার দলের বিশ্বাস ধরে রাখার জন্য কঠোর পরিশ্রম করেছিলেন যে গ্রোকিট ছিলেন সাফল্যের জন্য নির্ধারিত। তিনি চিন্তিত ছিলেন যে যদি মনোবল খারাপ হয়
কেউ ভেবেছিল যে জাহাজ পরিচালনাকারী ব্যক্তি অনিশ্চিত
কোন দিকে যেতে হবে সে সম্পর্কে। ফার্ব নিজেও নিশ্চিত ছিলেন না যে তার দল কি সত্যিকারের শিক্ষার সংস্কৃতি গ্রহণ করবে। সর্বোপরি, এটি ছিল এর অংশ
চটপটে উন্নয়নের বিশাল চুক্তি: প্রকৌশলীরা মানিয়ে নিতে সম্মত হন
ব্যবসার ক্রমাগত পরিবর্তনশীল প্রয়োজনীয়তার সাথে পণ্যটি যুক্ত করে কিন্তু
সেই ব্যবসায়িক সিদ্ধান্তের মানের জন্য দায়ী নয়।

Agile হলো বিকাশের একটি কার্যকর ব্যবস্থা যার দৃষ্টিকোণ থেকে
ডেভেলপারদের দৃষ্টিভঙ্গি। এটি তাদের তৈরিতে মনোযোগী থাকতে সাহায্য করে
বৈশিষ্ট্য এবং প্রযুক্তিগত নকশা। প্রয়োজনীয়তা উপস্থাপনের একটি প্রচেষ্টা
সেই প্রক্রিয়াটি সম্পর্কে জানা উৎপাদনশীলতাকে ক্ষতিগ্রস্ত করতে পারে।

(যখন এটি ছিল তখন লিন ম্যানুফ্যাকচারিং একই রকম সমস্যার সম্মুখীন হয়েছিল)
কারখানাগুলিতে চালু করা হয়েছিল। পরিচালকরা মনোযোগ দিতে অভ্যস্ত ছিলেন
প্রতিটি মেশিনের ব্যবহারের হার। কারখানাগুলি এমনভাবে ডিজাইন করা হয়েছিল যাতে যতটা সম্ভব সময় পূর্ণ ক্ষমতায় মেশিনগুলি চালু থাকে।
যন্ত্রের দৃষ্টিকোণ থেকে দেখলে, এটা যুক্তিসঙ্গত, কিন্তু
পুরো কারখানার উৎপাদনশীলতার দৃষ্টিকোণ থেকে, এটি মাঝে মাঝে অত্যন্ত অপ্রচলিত। সিস্টেম তত্ত্বে যেমন বলা হয়, যা
সিস্টেমের একটি অংশকে অপ্টিমাইজ করে, অগত্যা সিস্টেমকে দুর্বল করে
সামগ্রিকভাবে।)

ফার্ব এবং তার দল যা বুঝতে পারেনি তা হল গ্রোকিটের অগ্রগতি ভ্যানিটি মেট্রিক্স দ্বারা পরিমাপ করা হচ্ছে: মোট সংখ্যা
গ্রাহক এবং মোট কত প্রশ্নের উত্তর দেওয়া হয়েছে। এটাই ছিল তার দলকে ঘুরিয়ে তোলার কারণ; এই মেট্রিক্সগুলো দিয়েছিল
কোম্পানিটি খুব একটা অগ্রগতি না করলেও, এগিয়ে যাওয়ার অনুভূতি তৈরি করে। মজার বিষয় হল ফার্বের পদ্ধতিটি লিন স্টার্টআপ শেখার মাইলফলকের উপরিভাগের দিকগুলি কতটা ঘনিষ্ঠভাবে অনুসরণ করেছিল: তারা একটি প্রাথমিক পণ্য সরবরাহ করেছিল এবং কিছু প্রতিষ্ঠিত করেছিল

বেসলাইন মেট্রিক্স। তাদের তুলনামূলকভাবে ছোট পুনরাবৃত্তি ছিল, যার প্রতিটির মূল্যায়ন গ্রাহক মেট্রিক্স উন্নত করার ক্ষমতা দ্বারা করা হয়েছিল।

Machine Translated by Google

তবে, গ্রোকিট ভুল ধরণের মেট্রিক্স ব্যবহার করার কারণে, স্টার্টআপটি প্রকৃত অর্থে উন্নতি করছিল না। গ্রাহকদের প্রতিক্রিয়া থেকে শেখার জন্য ফার্ব তার প্রচেষ্টায় হতাশ হয়ে পড়েছিলেন। প্রতিটি চক্রে, তার দল যে ধরণের মেট্রিক্সের উপর মনোনিবেশ করেছিল তা পরিবর্তিত হত: এক মাসে তারা মোট ব্যবহারের সংখ্যা দেখত, অন্য মাসে নিবন্ধন সংখ্যা, ইত্যাদি। এই মেট্রিক্সগুলি আপাতদৃষ্টিতে নিজেরাই উপরে এবং নীচে নামত। তিনি স্পষ্ট কারণ-কারণ-নির্ধারণ অনুমান করতে পারেননি। এই ধরনের পরিবেশে সঠিকভাবে কাজকে অগ্রাধিকার দেওয়া অত্যন্ত চ্যালেঞ্জিং।

ফার্ব তার ডেটা বিশ্লেষককে একটি নির্দিষ্ট প্রশ্ন তদন্ত করতে বলতে পারতেন। উদাহরণস্বরূপ, যখন আমরা ফিচার এক্স প্রেরণ করেছিলাম, তখন কি এটি গ্রাহকদের আচরণের উপর প্রভাব ফেলেছিল? কিন্তু এর জন্য প্রচুর সময় এবং প্রচেষ্টার প্রয়োজন হত। ঠিক কখন, ফিচার এক্স প্রেরণ করা হয়েছিল? কোন গ্রাহকরা এর সংস্পর্শে এসেছিলেন? একই সময়ে কি অন্য কিছু চালু হয়েছিল? কোন মৌসুমী কারণগুলি ডেটা বিকৃত করতে পারে?

এই উত্তরগুলি খুঁজে বের করার জন্য তথ্যের বিস্তৃত বিশ্লেষণের প্রয়োজন হত। প্রশ্ন জিজ্ঞাসা করার কয়েক সপ্তাহ পরে প্রায়শই উত্তরটি আসত। ইতিমধ্যে, দলটি নতুন অগ্রাধিকার এবং নতুন প্রশ্নগুলির দিকে এগিয়ে যেত যেগুলির উপর জরুরি মনোযোগের প্রয়োজন ছিল।

অনেক স্টার্টআপের তুলনায়, গ্রোকিট টিমের একটি বিশাল সুবিধা ছিল: তারা অসাধারণভাবে সুশৃঙ্খল ছিল। একটি সুশৃঙ্খল দল ভুল পদ্ধতি প্রয়োগ করতে পারে কিন্তু যখন তারা তাদের ত্রুটি খুঁজে পায় তখন তারা দ্রুত পরিবর্তন করতে পারে। সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ বিষয় হল, একটি সুশৃঙ্খল দল তাদের নিজস্ব কর্মশৈলী নিয়ে পরীক্ষা-নিরীক্ষা করতে পারে এবং অর্থপূর্ণ সিদ্ধান্তে পৌঁছাতে পারে।

কোহোর্টস এবং স্প্লিট-পরীক্ষা

গ্রোকিট সাফল্য মূল্যায়নের জন্য ব্যবহৃত মেট্রিক্স দুটি উপায়ে পরিবর্তন করেছেন। স্থূল মেট্রিক্স দেখার পরিবর্তে, গ্রোকিট কোহোর্ট-ভিত্তিক মেট্রিক্সে স্যুইচ করেছেন, এবং ঘটনার পরে কারণ-ও-নির্বাচন সম্পর্ক খোঁজার পরিবর্তে, গ্রোকিট প্রতিটি নতুন বৈশিষ্ট্যকে একটি সত্যিকারের বিভক্ত-পরীক্ষা পরীক্ষা হিসাবে চালু করবেন।

একটি বিভক্ত-পরীক্ষা পরীক্ষা হল এমন একটি পরীক্ষা যেখানে একটির বিভিন্ন সংস্করণ

Machine Translated by Google
পণ্য একই সাথে গ্রাহকদের কাছে পৌঁছে দেওয়া হচ্ছে। দুটি গ্রুপের আচরণের পরিবর্তন পর্যবেক্ষণ করে, বিভিন্ন বৈচিত্র্যের প্রভাব সম্পর্কে অনুমান করা যায়। এই কৌশলটি সরাসরি মেইল বিজ্ঞাপনদাতাদের দ্বারা প্রবর্তিত হয়েছিল। উদাহরণস্বরূপ, এমন একটি কোম্পানির কথা বিবেচনা করুন যা গ্রাহকদের কেনার জন্য পণ্যের একটি ক্যাটালগ পাঠায়, যেমন ল্যান্ডস এন্ড বা ক্রেট অ্যান্ড ব্যারেল। আপনি যদি একটি ক্যাটালগ ডিজাইন পরীক্ষা করতে চান, তাহলে আপনি ৫০ শতাংশ গ্রাহকের কাছে এর একটি নতুন সংস্করণ পাঠাতে পারেন এবং বাকি ৫০ শতাংশ গ্রাহকের কাছে পুরানো স্ট্যান্ডার্ড ক্যাটালগ পাঠাতে পারেন। বৈজ্ঞানিক ফলাফল নিশ্চিত করার জন্য, উভয় ক্যাটালগে একই পণ্য থাকবে; একমাত্র পার্থক্য হবে নকশার পরিবর্তন। নতুন ডিজাইন কার্যকর কিনা তা নিশ্চিত করার জন্য, আপনাকে কেবল উভয় গ্রুপের গ্রাহকদের বিক্রয় মানগুলির উপর নজর রাখতে হবে। (প্রতিটি বৈচিত্র্যের জন্য অক্ষরের নাম নির্ধারণের অনুশীলনের পরে এই কৌশলটিকে কখনও কখনও A/B টেস্টিং বলা হয়।) যদিও স্প্লিট টেস্টিং প্রায়শই একটি বিপণন-নির্দিষ্ট (অথবা এমনকি একটি সরাসরি বিপণন-নির্দিষ্ট) অনুশীলন হিসাবে বিবেচিত হয়, লিন স্টার্টআপস এটিকে সরাসরি পণ্য বিকাশে অন্তর্ভুক্ত করে।

এই পরিবর্তনগুলি ফার্বের ব্যবসা সম্পর্কে ধারণার তাৎক্ষণিক পরিবর্তন এনে দেয়। স্প্লিট টেস্টিং প্রায়শই আশ্চর্যজনক জিনিসগুলি উন্মোচন করে। উদাহরণস্বরূপ, ইঞ্জিনিয়ার এবং ডিজাইনারদের দৃষ্টিতে পণ্যটিকে আরও ভালো করে তোলে এমন অনেক বৈশিষ্ট্য গ্রাহকের আচরণের উপর কোনও প্রভাব ফেলে না। গ্রোকিটের ক্ষেত্রেও এটিই ছিল, কারণ আমি যত কোম্পানিকে এই কৌশলটি গ্রহণ করতে দেখেছি তাদের প্রত্যেকেই এই কৌশলটি ব্যবহার করেছে। যদিও স্প্লিট টেস্টের সাথে কাজ করা আরও কঠিন বলে মনে হয় কারণ প্রতিটি বৈচিত্র্যের উপর নজর রাখার জন্য অতিরিক্ত অ্যাকাউন্টিং এবং মেট্রিক্সের প্রয়োজন হয়, এটি প্রায় সবসময় গ্রাহকদের জন্য গুরুত্বপূর্ণ নয় এমন কাজগুলি বাদ দিয়ে দীর্ঘমেয়াদে প্রচুর সময় সাশ্রয় করে।

স্প্লিট টেস্টিং টিমগুলিকে গ্রাহকরা কী চান এবং কী চান না সে সম্পর্কে তাদের ধারণা পুনর্নবীকরণ করতেও সাহায্য করে। গ্রকিটের দল তাদের গ্রাহকদের একে অপরের সাথে যোগাযোগের জন্য ক্রমাগত নতুন উপায় যুক্ত করেছে এই আশায় যে এই সামাজিক যোগাযোগের সরঞ্জামগুলি পণ্যের মূল্য বৃদ্ধি করবে। সেই প্রচেষ্টার অন্তর্নিহিত বিশ্বাস ছিল যে গ্রাহকরা তাদের পড়াশোনার সময় আরও যোগাযোগ চান।

যখন স্প্লিট টেস্টিংয়ে দেখা গেল যে অতিরিক্ত বৈশিষ্ট্যগুলি গ্রাহকের আচরণে কোনও পরিবর্তন আনেনি, তখন এটি সেই বিশ্বাসকে প্রশ্নবিদ্ধ করে।

প্রশ্নোত্তর দলটিকে আরও গভীরভাবে অনুসন্ধান করতে অনুপ্রাণিত করেছিল

Machine Translated by Google
গ্রাহকরা আসলে কী চান তা বোঝা। তারা পণ্য পরীক্ষা-নিরীক্ষার জন্য নতুন ধারণা নিয়ে চিন্তাভাবনা করেছিল যা আরও বেশি প্রভাব ফেলতে পারে। প্রকৃতপক্ষে, এই ধারণাগুলির অনেকগুলি নতুন ছিল না। কোম্পানিটি সামাজিক সরঞ্জাম তৈরিতে মনোনিবেশ করার কারণে এগুলি কেবল উপেক্ষা করা হয়েছিল। ফলস্বরূপ, গ্রোকিট একটি নিবিড় একক-অধ্যয়ন মোড পরীক্ষা করেছিলেন, যা অনুসন্ধান এবং গেমের মতো স্তর সহ সম্পূর্ণ ছিল, যাতে শিক্ষার্থীরা নিজেরাই বা অন্যদের সাথে পড়াশোনা করার পছন্দ করতে পারে। ঠিক যেমন ফার্বের মূল শ্রেণীকক্ষে, এটি অত্যন্ত কার্যকর প্রমাণিত হয়েছিল। বিভক্ত পরীক্ষার শৃঙ্খলা ছাড়া, কোম্পানিটি হয়তো এই উপলব্ধি করতে পারত না। প্রকৃতপক্ষে, সময়ের সাথে সাথে, কয়েক ডজন পরীক্ষার মাধ্যমে, এটি স্পষ্ট হয়ে ওঠে যে শিক্ষার্থীদের সম্পৃক্ততার মূল চাবিকাঠি হল তাদের সামাজিক এবং একক বৈশিষ্ট্যের সংমিশ্রণ প্রদান করা। শিক্ষার্থীরা কীভাবে পড়াশোনা করবে তার পছন্দ থাকা পছন্দ করে।

কানবন

কানবান বা ধারণক্ষমতার সীমাবদ্ধতার লীন ম্যানুফ্যাকচারিং নীতি অনুসরণ করে, গ্রোকিট পণ্যের অগ্রাধিকার প্রক্রিয়া পরিবর্তন করেছেন।
নতুন ব্যবস্থার অধীনে, ব্যবহারকারীর গল্পগুলিকে বৈধ শিক্ষার দিকে পরিচালিত না করা পর্যন্ত সম্পূর্ণ বলে বিবেচিত হত না। সুতরাং, গল্পগুলিকে উন্নয়নের চারটি অবস্থার মধ্যে একটি হিসাবে তালিকাভুক্ত করা যেতে পারে: পণ্যের ব্যাকলগে, সক্রিয়ভাবে তৈরি করা হচ্ছে, সম্পন্ন হয়েছে (প্রযুক্তিগত দৃষ্টিকোণ থেকে বৈশিষ্ট্য সম্পূর্ণ), অথবা বৈধ হওয়ার প্রক্রিয়ায়।

"ভ্যালিডেটেড" বলতে বোঝানো হত "গল্পটি প্রথমেই করা ভালো ছিল কিনা তা জানা।" এই ভ্যালিডেশনটি সাধারণত গ্রাহকের আচরণের পরিবর্তন দেখানো একটি বিভক্ত পরীক্ষার আকারে আসে তবে এতে গ্রাহকের সাক্ষাৎকার বা জরিপও অন্তর্ভুক্ত থাকতে পারে।

কানবান নিয়মে চারটি রাজ্যের প্রতিটিতে কেবল এতগুলি গল্পের অনুমতি ছিল। গল্পগুলি এক রাজ্য থেকে অন্য রাজ্যে যাওয়ার সাথে সাথে, বালতিগুলি বেড়ে যায়। একবার একটি বালতি পূর্ণ হয়ে গেলে, এটি আরও গল্প গ্রহণ করতে পারে না।
শুধুমাত্র যখন একটি গল্প যাচাই করা হয় তখনই এটি কানবান বোর্ড থেকে সরানো যেতে পারে। যদি যাচাইকরণ ব্যর্থ হয় এবং দেখা যায় যে গল্পটি একটি খারাপ ধারণা, তাহলে পণ্য থেকে প্রাসঙ্গিক বৈশিষ্ট্যটি সরিয়ে ফেলা হয় (এই পৃষ্ঠার চার্টটি দেখুন)।

Machine Translated by Google

কাজের অগ্রগতির সাথে সাথে কানবান চিত্র

পর্যায় থেকে পর্যায় পর্যন্ত

(কোনও বালতিতে একবারে তিনটির বেশি প্রকল্প রাখা যাবে না।)

BACKLOG	IN PROGRESS	BUILT	VALIDATED
A	D	F	
B	E		
C			

A এর কাজ শুরু হচ্ছে। D এবং E এর উন্নয়ন চলছে। F বৈধতার জন্য অপেক্ষা করছে।

BACKLOG	IN PROGRESS	BUILT	VALIDATED
G		D	F
H	B	E	
I	C	A	

F যাচাই করা হয়েছে। D এবং E যাচাইয়ের অপেক্ষায় রয়েছে। G, H, I হল নতুন কাজ যা হাতে নিতে হবে। B এবং C তৈরি হচ্ছে। A উন্নয়ন সম্পন্ন করে।

BACKLOG	IN PROGRESS	BUILT	VALIDATED
	G	D	F
H →	B →	E	
I →	C →	A	

B এবং C তৈরি করা হয়েছে, কিন্তু কানবানের অধীনে, পরবর্তী বালতিতে স্থানান্তর করা যাবে না

A, D, E যাচাই না হওয়া পর্যন্ত বৈধতা। সামনের বালতিগুলিতে জায়গা না খোলা পর্যন্ত H এবং I-তে কাজ শুরু করা যাবে না।

আমি বেশ কয়েকটি দলের সাথে এই সিস্টেমটি বাস্তবায়ন করেছি, এবং

Machine Translated by Google
প্রাথমিক ফলাফল সর্বদা হতাশাজনক: প্রতিটি কাজ শেষ হয়, "যাচাইকৃত" কাজ থেকে শুরু করে "সম্পন্ন" কাজ পর্যন্ত, যতক্ষণ না আর কোনও কাজ শুরু করা সম্ভব হয়। যেসব দল তাদের উৎপাদনশীলতা পরিমাপ করতে অভ্যস্ত, তারা তাদের সরবরাহ করা গল্পের সংখ্যা দিয়ে, তারা আটকে থাকে। নতুন বৈশিষ্ট্য নিয়ে কাজ শুরু করার একমাত্র উপায় হল এমন কিছু কাজ তদন্ত করা যা সম্পন্ন হয়েছে কিন্তু যাচাই করা হয়নি। এর জন্য প্রায়শই অ-প্রকৌশলগত প্রচেষ্টার প্রয়োজন হয়: গ্রাহকদের সাথে কথা বলা, স্প্লিট-টেস্ট ডেটা দেখা এবং এর মতো।

খুব শীঘ্রই সবাই এটা বুঝতে পারে। এই অগ্রগতি টিএস-এ ঘটে এবং প্রথমেই শুরু হয়। ইঞ্জিনিয়ারিং-এ অনেক কাজ করতে হতে পারে, এরপর ব্যাপক পরীক্ষা-নিরীক্ষা এবং বৈধতা প্রদান করতে হয়। ইঞ্জিনিয়াররা যখন তাদের উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধির উপায় খুঁজছেন, তখন তারা বুঝতে শুরু করেছেন যে যদি তারা শুরু থেকেই বৈধতা অনুশীলন অন্তর্ভুক্ত করেন, তাহলে পুরো দল আরও উৎপাদনশীল হতে পারে।

উদাহরণস্বরূপ, কেন এমন একটি নতুন বৈশিষ্ট্য তৈরি করবেন যা স্প্লিট-টেস্ট পরীক্ষার অংশ নয়? এটি অল্প সময়ের মধ্যে আপনার সময় বাঁচাতে পারে, কিন্তু পরে যাচাইকরণ পর্যায়ে পরীক্ষা করতে আরও বেশি সময় লাগবে। একই যুক্তি এমন একটি গল্পের ক্ষেত্রে প্রযোজ্য যা একজন প্রকৌশলী বুঝতে পারেন না। পুরানো ব্যবস্থায়, তিনি কেবল এটি তৈরি করতেন এবং পরে জানতেন যে এটি কী উদ্দেশ্যে। নতুন ব্যবস্থায়, সেই আচরণ স্পষ্টতই বিপরীতমুখী: স্পষ্ট অনুমান ছাড়া, কীভাবে একটি গল্পকে বৈধতা দেওয়া যেতে পারে? আমরা IMVU-তেও এই আচরণ দেখেছি। আমি একবার একজন জুনিয়র ইঞ্জিনিয়ারকে একজন সিনিয়র এক্সিকিউটিভের সাথে তুলনামূলকভাবে সামান্য পরিবর্তনের জন্য লড়াই করতে দেখেছি। ইঞ্জিনিয়ার জোর দিয়েছিলেন যে নতুন বৈশিষ্ট্যটি অন্য যেকোনো বৈশিষ্ট্যের মতোই বিভক্ত-পরীক্ষা করা উচিত। তার সহকর্মীরা তাকে সমর্থন করেছিলেন; এটি একেবারে স্পষ্ট বলে মনে করা হয়েছিল যে সমস্ত বৈশিষ্ট্য নিয়মিতভাবে পরীক্ষা করা উচিত, সেগুলি কে কমিশন করছে তা নির্বিশেষে। (লজ্জাজনকভাবে, প্রায়শই আমিই প্রশ্নবিদ্ধ নির্বাহী ছিলাম।) একটি দৃঢ় প্রক্রিয়া একটি সুস্থ সংস্কৃতির ভিত্তি স্থাপন করে, যেখানে ধারণাগুলি যোগ্যতার দ্বারা মূল্যায়ন করা হয়, চাকরির পদবি দ্বারা নয়।

সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ বিষয় হল, এই সিস্টেমে কাজ করা দলগুলি তাদের উৎপাদনশীলতা যাচাইকৃত শিক্ষা অনুসারে পরিমাপ করতে শুরু করে, নতুন বৈশিষ্ট্য তৈরির ক্ষেত্রে নয়।

গ্রোকিটে হাইপোথিসিস পরীক্ষা

Machine Translated by Google
যখন গ্রোকিট এই পরিবর্তনটি করেছিলেন, তখন ফলাফল ছিল নাটকীয়। একটি ক্ষেত্রে, তারা তাদের প্রধান বৈশিষ্ট্যগুলির মধ্যে একটি, যার নাম অলস নিবন্ধন, পরীক্ষা করার সিদ্ধান্ত নিয়েছিল, যাতে তারা দেখতে পারে যে চলমান সহায়তায় তাদের করা ভারী বিনিয়োগের মূল্য আছে কিনা। তারা এই বৈশিষ্ট্যটিতে আত্মবিশ্বাসী ছিল কারণ অলস নিবন্ধনকে অনলাইন পরিষেবার জন্য ডিজাইনের সেরা অনুশীলনগুলির মধ্যে একটি হিসাবে বিবেচনা করা হয়। এই ব্যবস্থায়, গ্রাহকদের পরিষেবার জন্য আগে থেকেই নিবন্ধন করতে হবে না। পরিবর্তে, তারা অবিলম্বে পরিষেবাটি ব্যবহার শুরু করে এবং পরিষেবার সুবিধা উপভোগ করার সুযোগ পাওয়ার পরেই তাদের নিবন্ধন করতে বলা হয়।

একজন শিক্ষার্থীর জন্য, অলস নিবন্ধন এইভাবে কাজ করে: যখন আপনি গ্রোকিট ওয়েবসাইটে আসেন, তখন আপনাকে একই পরীক্ষায় অংশগ্রহণকারী অন্যান্য শিক্ষার্থীদের সাথে একটি অধ্যয়ন অধিবেশনে বসানো হয়। আপনাকে আপনার নাম, ই-মেইল ঠিকানা, বা ক্রেডিট কার্ড নম্বর দিতে হবে না। আপনাকে তাৎক্ষণিকভাবে শুরু করতে বাধা দেওয়ার মতো কিছুই নেই। গ্রোকিটের জন্য, এটি এর মূল ধারণাগুলির একটি পরীক্ষা করার জন্য অপরিহার্য ছিল: গ্রাহকরা কেবল তখনই শেখার এই নতুন পদ্ধতিটি গ্রহণ করতে ইচ্ছুক হবেন যদি তারা প্রমাণ দেখতে পান যে এটি প্রাথমিকভাবে কাজ করছে।

এই অনুমানের ফলে, গ্রোকিটের নকশায় তিন শ্রেণীর ব্যবহারকারীদের পরিচালনা করার প্রয়োজন ছিল: অনিবন্ধিত অতিথি, নিবন্ধিত (ট্রায়াল) অতিথি এবং পণ্যের প্রিমিয়াম সংস্করণের জন্য অর্থ প্রদানকারী গ্রাহক। এই নকশাটি তৈরি এবং রক্ষণাবেক্ষণের জন্য উল্লেখযোগ্য অতিরিক্ত পরিশ্রমের প্রয়োজন ছিল: ব্যবহারকারীর সংখ্যা যত বেশি হবে, তাদের ট্র্যাক রাখার জন্য তত বেশি পরিশ্রমের প্রয়োজন হবে এবং গ্রাহকদের পরবর্তী শ্রেণীতে আপগ্রেড করার জন্য সঠিক প্রণোদনা তৈরি করার জন্য আরও বেশি বিপণন প্রচেষ্টার প্রয়োজন হবে। অলস নিবন্ধনকে শিল্পের সেরা অনুশীলন হিসাবে বিবেচনা করা হত বলে গ্রোকিট এই অতিরিক্ত প্রচেষ্টাটি গ্রহণ করেছিলেন।

আমি দলটিকে একটি সহজ স্প্লিট-টেস্ট চেষ্টা করার জন্য উৎসাহিত করেছিলাম। তারা গ্রাহকদের একটি দল নিয়েছিল এবং গ্রোকিটের বিপণন উপকরণের উপর ভিত্তি করে তাদের অবিলম্বে নিবন্ধন করতে বাধ্য করেছিল। তাদের অবাক করার বিষয় হল, এই দলটির আচরণ অলস নিবন্ধন গোষ্ঠীর মতোই ছিল: তাদের নিবন্ধন, সক্রিয়করণ এবং পরবর্তী ধরে রাখার হার একই ছিল। অন্য কথায়, অলস নিবন্ধনের অতিরিক্ত প্রচেষ্টা সম্পূর্ণ অপচয় ছিল যদিও এটি একটি শিল্পের সেরা অনুশীলন হিসাবে বিবেচিত হত।

Machine Translated by Google

অপচয় কমানোর চেয়েও গুরুত্বপূর্ণ ছিল এই পরীক্ষাটি যে অন্তর্দৃষ্টি দিয়েছিল তা: গ্রাহকরা পণ্যের ব্যবহার ব্যতীত অন্য কিছুর উপর ভিত্তি করে গ্রোকিট সম্পর্কে তাদের সিদ্ধান্ত নিচ্ছিলেন।

এই বিষয়টা ভাবুন। অন্যান্য শিক্ষার্থীদের সাথে স্টাডি সেশনে প্রবেশের আগে যেসব গ্রাহকদের পণ্যটির জন্য নিবন্ধন করতে হয়েছিল, তাদের কথা ভাবুন। তাদের কাছে পণ্যটি সম্পর্কে খুব কম তথ্য ছিল, গ্রোকিটের হোম পেজ এবং রেজিস্ট্রেশন পেজে যা দেখানো হয়েছিল তার বেশি কিছু ছিল না। বিপরীতে, অলস রেজিস্ট্রেশন গ্রুপের কাছে পণ্যটি ব্যবহার করার কারণে পণ্যটি সম্পর্কে প্রচুর তথ্য ছিল। তবুও তথ্যের এই বৈষম্য সত্ত্বেও, গ্রাহকদের আচরণ ঠিক একই রকম ছিল।

এর থেকে বোঝা যায় যে গ্রোকিটের অবস্থান এবং বিপণনের উন্নতি নতুন গ্রাহকদের আকর্ষণের উপর নতুন বৈশিষ্ট্য যুক্ত করার চেয়ে বেশি গুরুত্বপূর্ণ প্রভাব ফেলতে পারে। গ্রোকিট যে অনেক গুরুত্বপূর্ণ পরীক্ষা চালাতে পেরেছিলেন তার মধ্যে এটি ছিল প্রথম। সেই প্রথম দিন থেকে, তারা তাদের গ্রাহক বেস নাটকীয়ভাবে প্রসারিত করেছে: তারা এখন GMAT, SAT, ACT, এবং GRE সহ অসংখ্য মানসম্মত পরীক্ষার জন্য পরীক্ষার প্রস্তুতির পাশাপাশি 7 থেকে 12 শ্রেণীর শিক্ষার্থীদের জন্য অনলাইন গণিত এবং ইংরেজি কোর্স অফার করে।

গ্রোকিট তার প্রক্রিয়াটি বিকশিত করে চলেছে, প্রতিটি ধাপে ধারাবাহিক উন্নতির চেষ্টা করছে। সান ফ্রান্সিসকো অফিসে বিশ জনেরও বেশি কর্মী নিয়ে, গ্রোকিট একই সুচিন্তিত, সুশৃঙ্খল পদ্ধতিতে কাজ করে চলেছে যা তাদের চিরকালের বৈশিষ্ট্য। তারা প্রায় দশ লক্ষ শিক্ষার্থীকে সাহায্য করেছে এবং নিশ্চিতভাবেই আরও লক্ষ লক্ষ শিক্ষার্থীকে সাহায্য করবে।

তিনটি A এর মান

গ্রোকিটের এই উদাহরণগুলি মেট্রিক্সের তিনটি A-এর প্রতিটি প্রদর্শন করে: কার্যকর, অ্যাক্সেসযোগ্য এবং নিরীক্ষণযোগ্য।

অ্যাকশনযোগ্য

একটি প্রতিবেদন কার্যকর করার জন্য, এটি স্পষ্টভাবে প্রদর্শন করতে হবে

Machine Translated by Google
কারণ এবং প্রভাব। অন্যথায়, এটি একটি অসার মেট্রিক। গ্রোকিটের দল তাদের শেখার মাইলফলক বিচার করার জন্য যে প্রতিবেদনগুলি ব্যবহার করতে শুরু করেছিল তা অত্যন্ত স্পষ্ট করে দিয়েছিল যে ফলাফলগুলি প্রতিলিপি করার জন্য কী কী পদক্ষেপ নেওয়া প্রয়োজন।

বিপরীতে, ভ্যানিটি মেট্রিক্স এই মানদণ্ডে ব্যর্থ। হিটের সংখ্যা একটি কোম্পানির ওয়েবসাইটে ধরুন। ধরা যাক এই মাসে আমাদের ৪০,০০০ হিট হয়েছে - এটি একটি নতুন রেকর্ড। আরও হিট পেতে আমাদের কী করতে হবে? আচ্ছা, এটি নির্ভর করে। নতুন হিটগুলি কোথা থেকে আসছে? এটি কি ৪০,০০০ নতুন গ্রাহকের কাছ থেকে নাকি অত্যন্ত সক্রিয় ওয়েব ব্রাউজার সহ একজন ব্যক্তির কাছ থেকে? হিটগুলি কি কোনও নতুন বিপণন প্রচারণা বা জনসংযোগের ফলাফল? যাইহোক, হিট কী? ব্রাউজারের প্রতিটি পৃষ্ঠা কি একটি হিট হিসাবে গণনা করা হয়, নাকি সমস্ত এমবেডেড ছবি এবং মাল্টিমিডিয়া সামগ্রীও গণনা করা হয়? যারা একটি প্রতিবেদনে পরিমাপের একক নিয়ে বিতর্ক করার জন্য একটি সভায় বসেছেন তারা এই সমস্যাটি বুঝতে পারবেন।

ভ্যানিটি মেট্রিক্স মানুষের মনের দুর্বলতাকে কাজে লাগায় বলে তা ধ্বংসের কারণ হয়ে দাঁড়ায়। আমার অভিজ্ঞতায়, যখন সংখ্যা বৃদ্ধি পায়, তখন মানুষ মনে করে যে উন্নতি তাদের কর্মকাণ্ডের কারণে, সেই সময় তারা যা নিয়ে কাজ করছিল তার কারণেই হয়েছে। এ কারণেই এমন একটি সভা অনুষ্ঠিত হওয়া খুবই সাধারণ যেখানে মার্কেটিং মনে করে যে সংখ্যা বৃদ্ধি পেয়েছে একটি নতুন পিআর বা মার্কেটিং প্রচেষ্টার কারণে এবং ইঞ্জিনিয়ারিং মনে করে যে আরও ভালো সংখ্যা তাদের যোগ করা নতুন বৈশিষ্ট্যের ফলাফল। আসলে কী ঘটছে তা খুঁজে বের করা অত্যন্ত ব্যয়বহুল, এবং তাই বেশিরভাগ পরিচালক কেবল এগিয়ে যান, তাদের অভিজ্ঞতা এবং ঘরের সম্মিলিত বুদ্ধিমত্তার ভিত্তিতে তাদের নিজস্ব রায় গঠনের জন্য যথাসাধ্য চেষ্টা করেন।

দুর্ভাগ্যবশত, যখন সংখ্যা কমে যায়, তখন এটি একটি অত্যন্ত বিরূপ প্রতিক্রিয়ার জন্ম দেয়: এখন এটি অন্য কারোর দোষ। অতএব, বেশিরভাগ দলের সদস্য বা বিভাগ এমন একটি পৃথিবীতে বাস করে যেখানে তাদের বিভাগ ক্রমাগত উন্নতি করছে, কিন্তু তাদের কঠোর পরিশ্রমকে অন্যান্য বিভাগ দ্বারা নষ্ট করা হচ্ছে যারা তা বুঝতে পারে না। এতে কি অবাক হওয়ার কিছু নেই যে এই বিভাগগুলি হলের মধ্যে কাজ করা বোজোদের বিরুদ্ধে তাদের নিজস্ব ভাষা, শব্দভাণ্ডার, সংস্কৃতি এবং প্রতিরক্ষা ব্যবস্থা তৈরি করে?

এই সমস্যার প্রতিষেধক হলো কার্যকরী মেট্রিক্স। যখন কারণ এবং প্রভাব স্পষ্টভাবে বোঝা যায়, তখন মানুষ তাদের কর্ম থেকে আরও ভালোভাবে শিখতে সক্ষম হয়। মানুষ সহজাতভাবে প্রতিভাবান শিক্ষার্থী।

Machine Translated by Google
যখন একটি স্পষ্ট এবং বস্তুনিষ্ঠ মূল্যায়ন দেওয়া হয়।

প্রবেশযোগ্য

অনেক রিপোর্ট কর্মচারী এবং পরিচালকদের দ্বারা বোঝা যায় না, যাদের সিদ্ধান্ত গ্রহণের জন্য এগুলি ব্যবহার করার কথা। দুর্ভাগ্যবশত, বেশিরভাগ পরিচালক ডেটা গুদামজাতকরণ দলের সাথে হাত মিলিয়ে কাজ করে এই জটিলতার প্রতি সাড়া দেন না, যাতে তারা রিপোর্টগুলিকে আরও ভালভাবে বুঝতে পারে। বিভাগগুলিও প্রায়শই তাদের শক্তি ব্যয় করে তাদের ভবিষ্যতের কর্মকাণ্ড পরিচালনার জন্য প্রকৃত প্রতিক্রিয়া হিসাবে নয় বরং তারা যা চায় তা পেতে ডেটা কীভাবে ব্যবহার করতে হয় তা শেখার জন্য।

তথ্যের এই অপব্যবহারের প্রতিষেধক আছে। প্রথমে, প্রতিবেদনগুলিকে যতটা সম্ভব সহজ করে তুলুন যাতে সবাই তা বুঝতে পারে।
"মেট্রিক্সও মানুষ" এই কথাটি মনে রাখবেন। প্রতিবেদনগুলিকে বোধগম্য করার সবচেয়ে সহজ উপায় হল বাস্তব, কংক্রিট ইউনিট ব্যবহার করা।
ওয়েবসাইট হিট কী? কেউই আসলে নিশ্চিত নয়, তবে ওয়েবসাইট ভিজিট করা ব্যক্তি কী তা সকলেই জানেন: কেউ কার্যত কল্পনা করতে পারে যে তাদের কম্পিউটারে বসে থাকা লোকেরা।

এই কারণেই কোহর্ট-ভিত্তিক প্রতিবেদনগুলি শেখার মেট্রিক্সের স্বর্ণমান: এগুলি জটিল ক্রিয়াকলাপগুলিকে মানুষ-ভিত্তিক প্রতিবেদনে রূপান্তরিত করে। প্রতিটি কোহর্ট বিশ্লেষণ বলে: এই সময়ের মধ্যে যারা আমাদের পণ্য ব্যবহার করেছেন, তাদের মধ্যে কতজন আমাদের যত্নশীল আচরণ প্রদর্শন করেছেন তা এখানে দেওয়া হল। IMVU উদাহরণে, আমরা চারটি আচরণ দেখেছি: পণ্যটি ডাউনলোড করা, কারও কম্পিউটার থেকে পণ্যটিতে লগ ইন করা, অন্য গ্রাহকদের সাথে চ্যাটে জড়িত হওয়া এবং পণ্যের অর্থপ্রদানের সংস্করণে আপগ্রেড করা। অন্য কথায়, প্রতিবেদনটি মানুষ এবং তাদের ক্রিয়াকলাপ নিয়ে আলোচনা করে, যা ডেটা পয়েন্টের স্তূপের চেয়ে অনেক বেশি কার্যকর। উদাহরণস্বরূপ, ভাবুন যে IMVU সফল হচ্ছে কিনা তা বলা কতটা কঠিন হত যদি আমরা কেবল ব্যক্তি-থেকে-ব্যক্তি কথোপকথনের মোট সংখ্যার উপর রিপোর্ট করতাম। ধরা যাক আমাদের একটি সময়ের মধ্যে 10,000 কথোপকথন হয়েছে। এটা কি ভালো? সেই একজন ব্যক্তি কি খুব, খুব সামাজিক, নাকি 10,000 জন প্রত্যেকে একবার পণ্যটি চেষ্টা করে এবং তারপর হাল ছেড়ে দেয়?

আরও বিস্তারিত প্রতিবেদন তৈরি না করে জানার কোন উপায় নেই।

Machine Translated by Google
মোট সংখ্যা যত বড় হচ্ছে, অ্যাক্সেসযোগ্যতা তত বেশি গুরুত্বপূর্ণ হয়ে উঠছে। ওয়েবসাইটের হিট সংখ্যা যদি এক মাসে ২৫০,০০০ থেকে পরের মাসে ২০০,০০০-এ নেমে আসে, তাহলে এর অর্থ কী তা কল্পনা করা কঠিন, তবে বেশিরভাগ মানুষ তাৎক্ষণিকভাবে বুঝতে পারে যে ৫০,০০০ গ্রাহক হারানোর অর্থ কী। এটি কার্যত এমন একটি পুরো স্টেডিয়াম যা পণ্যটি ত্যাগ করছে এমন লোকেদের দ্বারা পরিপূর্ণ।

অ্যাক্সেসিবিলিটি বলতে রিপোর্টগুলিতে ব্যাপক অ্যাক্সেসকেও বোঝায়।
গ্রোকিট এই কাজটি বিশেষভাবে ভালোভাবে করেছেন। প্রতিদিন তাদের সিস্টেম স্বয়ংক্রিয়ভাবে একটি ডকুমেন্ট তৈরি করত যাতে তাদের প্রতিটি স্প্লিট-টেস্ট পরীক্ষা এবং অন্যান্য বিশ্বাসের মেট্রিক্সের সর্বশেষ তথ্য থাকে। এই ডকুমেন্টটি কোম্পানির প্রতিটি কর্মচারীর কাছে ডাকযোগে পাঠানো হত: তাদের সকলের ই-মেইল ইন-বক্সে সর্বদা একটি নতুন কপি থাকত।

প্রতিবেদনগুলি সুন্দরভাবে সাজানো এবং সহজে পড়া যায়, প্রতিটি পরীক্ষা এবং এর ফলাফল সহজ ইংরেজিতে ব্যাখ্যা করা হয়েছিল।
প্রতিবেদনগুলি অ্যাক্সেসযোগ্য করার আরেকটি উপায় হল IMVU-তে তৈরি একটি কৌশল ব্যবহার করা। বিশ্লেষণ বা ডেটা আলাদা সিস্টেমে রাখার পরিবর্তে, আমাদের প্রতিবেদনের ডেটা এবং এর পরিকাঠামোকে পণ্যের অংশ হিসাবে বিবেচনা করা হত এবং পণ্য উন্নয়ন দলের মালিকানাধীন ছিল। প্রতিবেদনগুলি আমাদের ওয়েবসাইটে উপলব্ধ ছিল, যার কর্মচারী অ্যাকাউন্ট থাকা যে কেউ অ্যাক্সেস করতে পারবেন।

প্রতিটি কর্মচারী যেকোনো সময় সিস্টেমে লগ ইন করতে পারতেন, বর্তমান এবং অতীতের সমস্ত পরীক্ষার তালিকা থেকে বেছে নিতে পারতেন এবং ফলাফলের একটি সহজ এক পৃষ্ঠার সারাংশ দেখতে পারতেন। সময়ের সাথে সাথে, সেই এক পৃষ্ঠার সারাংশগুলি পুরো প্রতিষ্ঠান জুড়ে পণ্যের যুক্তি নিষ্পত্তির জন্য কার্যত মানদণ্ডে পরিণত হয়েছিল। যখন লোকেরা তাদের শেখা কিছু সমর্থন করার জন্য প্রমাণের প্রয়োজন হত, তখন তারা প্রাসঙ্গিক সভায় তাদের সাথে একটি প্রিন্টআউট নিয়ে যেত, এই আশায় যে তারা যাদের কাছে এটি দেখিয়েছিল তারা এর অর্থ বুঝতে পারবে।

নিরীক্ষণযোগ্য

যখন আমাদের জানানো হয় যে তাদের প্রিয় প্রকল্পটি ব্যর্থ হয়েছে, তখন আমাদের বেশিরভাগই মেসেঞ্জার, ডেটা, ম্যানেজার, দেবতা বা আমরা যা ভাবতে পারি তার উপর দোষ চাপাতে প্রলুব্ধ হই। এই কারণেই ভালো মেট্রিক্সের তৃতীয় A, "অডিটেবল", এত গুরুত্বপূর্ণ। আমাদের নিশ্চিত করতে হবে যে ডেটা

Machine Translated by Google
কর্মীদের কাছে বিশ্বাসযোগ্য।

IMVU-এর কর্মীরা এক পৃষ্ঠার প্রতিবেদন প্রদর্শন করতেন যাতে তারা যুক্তি নিষ্পত্তি করতে কী শিখেছেন তা প্রদর্শন করা যেত, কিন্তু প্রক্রিয়াটি প্রায়শই এত মসৃণ ছিল না। বেশিরভাগ সময়, যখন কোনও ব্যবস্থাপক, বিকাশকারী, বা দল এমন ফলাফলের মুখোমুখি হন যা একটি প্রিয় প্রকল্পকে ধ্বংস করে দেয়, তখন যুক্তিতে হেরে যাওয়া ব্যক্তি তথ্যের সত্যতা নিয়ে প্রশ্ন তোলেন।

এই ধরনের চ্যালেঞ্জগুলি বেশিরভাগ পরিচালকদের স্বীকার করার চেয়ে বেশি সাধারণ, এবং দুর্ভাগ্যবশত, বেশিরভাগ ডেটা রিপোর্টিং সিস্টেমগুলি সফলভাবে তাদের উত্তর দেওয়ার জন্য ডিজাইন করা হয় না। কখনও কখনও এটি গ্রাহকদের গোপনীয়তা রক্ষা করার জন্য একটি সদিচ্ছাকৃত কিন্তু ভুল উদ্দেশ্যে তৈরি আকাঙ্ক্ষার ফলাফল। প্রায়শই, এই ধরণের সহায়ক ডকুমেন্টেশনের অভাব কেবল অবহেলার বিষয়। বেশিরভাগ ডেটা রিপোর্টিং সিস্টেম পণ্য উন্নয়ন দল দ্বারা তৈরি করা হয় না, যাদের কাজ পণ্যের বৈশিষ্ট্যগুলিকে অগ্রাধিকার দেওয়া এবং তৈরি করা। এগুলি ব্যবসায়িক ব্যবস্থাপক এবং বিশ্লেষকদের দ্বারা তৈরি করা হয়। যে ব্যবস্থাপকদের এই সিস্টেমগুলি ব্যবহার করতে হয় তারা কেবল রিপোর্টগুলি পারস্পরিকভাবে সামঞ্জস্যপূর্ণ কিনা তা পরীক্ষা করতে পারেন। তাদের সকলেরই প্রায়শই ডেটা বাস্তবতার সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ কিনা তা পরীক্ষা করার কোনও উপায় থাকে না।

সমাধান? প্রথমে মনে রাখবেন যে "মেট্রিক্সও মানুষ।" আমাদের গ্রাহকদের সাথে কথা বলে, অগোছালো বাস্তব জগতে হাতে হাতে তথ্য পরীক্ষা করতে সক্ষম হতে হবে। প্রতিবেদনগুলিতে সত্য তথ্য আছে কিনা তা পরীক্ষা করার এটাই একমাত্র উপায়। পরিচালকদের প্রকৃত গ্রাহকদের সাথে তথ্য পরীক্ষা করার ক্ষমতা প্রয়োজন। এর আরেকটি সুবিধাও রয়েছে: এই স্তরের নিরীক্ষাযোগ্যতা প্রদানকারী সিস্টেমগুলি পরিচালক এবং উদ্যোক্তাদের তথ্য নির্দেশ করে গ্রাহকরা কেন আচরণ করছেন তা অন্তর্দৃষ্টি অর্জনের সুযোগ দেয়।

দ্বিতীয়ত, প্রতিবেদন তৈরির ক্ষেত্রে নিশ্চিত করতে হবে যে প্রতিবেদন তৈরির প্রক্রিয়াগুলি খুব জটিল নয়। যখনই সম্ভব, প্রতিবেদনগুলি কোনও মধ্যবর্তী সিস্টেম থেকে নয় বরং সরাসরি মাস্টার ডেটা থেকে তৈরি করা উচিত, যা ত্রুটির সম্ভাবনা হ্রাস করে।

আমি লক্ষ্য করেছি যে, তথ্যের সাথে কারিগরি সমস্যার কারণে যখনই কোনও দলের সিদ্ধান্ত বা অনুমান উল্টে দেওয়া হয়, তখনই তাদের আত্মবিশ্বাস, মনোবল এবং শৃঙ্খলা ক্ষুণ্ন হয়।

○ ○ ○

Machine Translated by Google
যখন আমরা হলিউড, বই এবং ম্যাগাজিনের পৌরাণিক জগতে উদ্যোক্তাদের সফল হতে দেখি, তখন গল্পটি সর্বদা একইভাবে গঠিত হয়। প্রথমত, আমরা দেখি যে সাহসী নায়কের মধ্যে একটি নতুন ধারণা তৈরি হচ্ছে। আমরা তার চরিত্র এবং ব্যক্তিত্ব সম্পর্কে জানতে পারি, কীভাবে সে সঠিক সময়ে সঠিক জায়গায় এসেছিল এবং কীভাবে সে ব্যবসা শুরু করার জন্য নাটকীয়ভাবে এগিয়ে গিয়েছিল।

তারপর ছবির পূর্ণাঙ্গতা শুরু হয়। এটি সাধারণত সংক্ষিপ্ত, মাত্র কয়েক মিনিটের টাইম-ল্যাপস ফটোগ্রাফি বা আখ্যান। আমরা নায়ককে একটি দল তৈরি করতে দেখি, হয়তো একটি ল্যাবে কাজ করছে, হোয়াইটবোর্ডে লিখছে, বিক্রয় বন্ধ করছে, কয়েকটি কীবোর্ডে ধাক্কা দিচ্ছে। পূর্ণাঙ্গতা শেষে, প্রতিষ্ঠাতারা সফল হয়, এবং গল্পটি আরও আকর্ষণীয় গল্পে এগিয়ে যেতে পারে: কীভাবে তাদের সাফল্যের লুণ্ঠন ভাগাভাগি করা যায়, কে ম্যাগাজিনের প্রচ্ছদে উপস্থিত হবে, কে কার বিরুদ্ধে মামলা করবে এবং ভবিষ্যতের জন্য এর প্রভাব।

দুর্ভাগ্যবশত, স্টার্টআপগুলির সাফল্য নির্ধারণকারী আসল কাজটি ঘটে ফটো মন্টেজের সময়। এটি বৃহৎ গল্পের দিক থেকে গুরুত্বপূর্ণ নয় কারণ এটি খুব বিরক্তিকর। উদ্যোক্তাদের মাত্র ৫ শতাংশ হল বৃহৎ ধারণা, ব্যবসায়িক মডেল, হোয়াইটবোর্ড কৌশল নির্ধারণ এবং লুণ্ঠিত জিনিসপত্র ভাগ করে নেওয়া। বাকি ৯৫ শতাংশ হল কঠোর পরিশ্রম যা উদ্ভাবনী অ্যাকাউন্টিং দ্বারা পরিমাপ করা হয়: পণ্যের অগ্রাধিকার নির্ধারণের সিদ্ধান্ত, কোন গ্রাহকদের লক্ষ্যবস্তু করা বা শোনা উচিত তা নির্ধারণ করা এবং ধ্রুবক পরীক্ষা এবং প্রতিক্রিয়ার জন্য একটি দুর্দান্ত দৃষ্টিভঙ্গি প্রকাশ করার সাহস থাকা।

একটি সিদ্ধান্ত অন্য সকলের চেয়ে আলাদা, সবচেয়ে বেশি সময়সাপেক্ষ এবং বেশিরভাগ স্টার্টআপের জন্য সবচেয়ে বেশি অপচয়ের উৎস। আমাদের সকলকে এই মৌলিক পরীক্ষার মুখোমুখি হতে হবে: কখন পিভট করতে হবে এবং কখন অধ্যবসায় করতে হবে তা নির্ধারণ করা। ফটো মন্টেজের সময় কী ঘটে তা বুঝতে, আমাদের বুঝতে হবে কীভাবে পিভট করতে হবে, এবং এটিই অধ্যায় 8 এর বিষয়।

Machine Translated by Google

৮

পিভট (অথবা অবিচল)

খুব উদ্যোক্তারা অবশেষে E- তে একটি গুরুত্বপূর্ণ চ্যালেঞ্জের মুখোমুখি হন : কখন পিভট করতে হবে এবং কখন অধ্যবসায় করতে হবে তা নির্ধারণ করা। এখন পর্যন্ত যা কিছু আলোচনা করা হয়েছে তা একটি আপাতদৃষ্টিতে সহজ প্রশ্নের ভূমিকা: আমরা কি আমাদের মূল কৌশলগত অনুমানকে সঠিক বলে বিশ্বাস করার জন্য যথেষ্ট অগ্রগতি করছি, নাকি আমাদের কি একটি বড় পরিবর্তন করতে হবে? এই পরিবর্তনকে পিভট বলা হয়: পণ্য, কৌশল এবং বৃদ্ধির ইঞ্জিন সম্পর্কে একটি নতুন মৌলিক অনুমান পরীক্ষা করার জন্য ডিজাইন করা একটি কাঠামোগত কোর্স সংশোধন।

লিন স্টার্টআপের বৈজ্ঞানিক পদ্ধতির কারণে, প্রায়শই একটি ভুল ধারণা রয়েছে যে এটি মূল বা অধ্যবসায়ী সিদ্ধান্ত নেওয়ার জন্য একটি কঠোর ক্লিনিকাল সূত্র প্রদান করে। এটি সত্য নয়।

উদ্যোক্তাদের অনুশীলন থেকে মানবিক উপাদান - দৃষ্টি, অন্তর্দৃষ্টি, বিচার - অপসারণের কোনও উপায় নেই, এবং এটি কাম্যও হবে না।

স্টার্টআপ তৈরির ক্ষেত্রে বৈজ্ঞানিক পদ্ধতির পক্ষে আমার লক্ষ্য হল মানুষের সৃজনশীলতাকে তার সর্বাধিক উৎপাদনশীল রূপে রূপান্তরিত করা, এবং অবিচল থাকার ভুল সিদ্ধান্তের চেয়ে সৃজনশীল সম্ভাবনার ধ্বংসকারী আর কিছুই নেই। যেসব কোম্পানি বাজার থেকে প্রতিক্রিয়ার ভিত্তিতে নিজেদেরকে নতুন দিকে পরিচালিত করতে পারে না তারা জীবিত মৃতদের দেশে আটকে যেতে পারে, পর্যাপ্ত পরিমাণে বৃদ্ধিও পায় না, মারাও যায় না, কর্মচারী এবং অন্যান্য অংশীদারদের কাছ থেকে সম্পদ এবং প্রতিশ্রুতি গ্রহণ করে কিন্তু এগিয়ে যায় না।

তবে বিচারের উপর আমাদের নির্ভরতা সম্পর্কে ভালো খবর আছে। আমরা

Machine Translated by Google
আমরা শিখতে সক্ষম, আমরা সহজাতভাবে সৃজনশীল, এবং শব্দের মধ্যে সংকেত দেখার অসাধারণ ক্ষমতা আমাদের আছে। আসলে, আমরা এতে এতটাই দক্ষ যে কখনও কখনও আমরা এমন সংকেত দেখতে পাই যা সেখানে নেই। বৈজ্ঞানিক পদ্ধতির মূল কথা হল এই উপলব্ধি যে যদিও মানুষের বিচার-বিবেচনা ত্রুটিপূর্ণ হতে পারে, তবুও আমরা আমাদের তত্ত্বগুলিকে বারবার পরীক্ষার মাধ্যমে আমাদের বিচার-বিবেচনা উন্নত করতে পারি।

স্টার্টআপের উৎপাদনশীলতা কেবল আরও উইজেট বা বৈশিষ্ট্য তৈরি করার বিষয়ে নয়। এটি এমন একটি ব্যবসা এবং পণ্যের সাথে আমাদের প্রচেষ্টাকে একত্রিত করার বিষয়ে যা মূল্য তৈরি এবং প্রবৃদ্ধিকে চালিত করার জন্য কাজ করছে। অন্য কথায়, সফল পদক্ষেপগুলি আমাদের একটি টেকসই ব্যবসা বৃদ্ধির পথে নিয়ে যায়।

উদ্ভাবনী অ্যাকাউন্টিং দ্রুতগতির দিকে পরিচালিত করে

এই প্রক্রিয়াটি বাস্তবে দেখতে, ভোটিজেনের সিইও ডেভিড বিনেত্তির সাথে দেখা করুন। আমেরিকান রাজনৈতিক প্রক্রিয়াকে একবিংশ শতাব্দীতে নিয়ে আসার ক্ষেত্রে ডেভিডের দীর্ঘ কর্মজীবন রয়েছে। ১৯৯০-এর দশকের গোড়ার দিকে, তিনি ফেডারেল সরকারের জন্য প্রথম পোর্টাল USA.gov তৈরিতে সহায়তা করেছিলেন।

তিনি কিছু ক্লাসিক স্টার্টআপ ব্যর্থতার সম্মুখীনও হয়েছেন। ভোটিজেন তৈরির সময় এলে, ডেভিড তার দৃষ্টিভঙ্গির উপর খামারের উপর বাজি না রাখার জন্য দৃঢ়প্রতিজ্ঞ ছিলেন।

ডেভিড রাজনৈতিক প্রক্রিয়ায় নাগরিক অংশগ্রহণের সমস্যাটি মোকাবেলা করতে চেয়েছিলেন। তার প্রথম পণ্য ধারণা ছিল যাচাইকৃত ভোটারদের একটি সামাজিক নেটওয়ার্ক, এমন একটি জায়গা যেখানে নাগরিক স্বার্থের প্রতি আগ্রহী লোকেরা একত্রিত হতে পারে, ধারণা ভাগ করে নিতে পারে এবং তাদের বন্ধুদের নিয়োগ করতে পারে। ডেভিড প্রায় তিন মাসের মধ্যে মাত্র $1,200 এরও বেশি মূল্যে তার প্রথম ন্যূনতম কার্যকর পণ্য তৈরি করেছিলেন এবং এটি চালু করেছিলেন।

ডেভিড এমন কিছু তৈরি করছিলেন না যা কেউ চায়নি। আসলে, এর প্রথম দিক থেকেই, ভোটিজেন প্রাথমিকভাবে গ্রহণকারীদের আকর্ষণ করতে সক্ষম হয়েছিল যারা মূল ধারণাটি পছন্দ করত। সমস্ত উদ্যোক্তার মতো, ডেভিডকে তার পণ্য এবং ব্যবসায়িক মডেলটি পুনর্নবীকরণ করতে হয়েছিল। ডেভিডের চ্যালেঞ্জটি বিশেষভাবে কঠিন করে তুলেছিল যে তাকে সেই মূল বিষয়গুলিতে কাজ করতে হয়েছিল

মাঝারি সাফল্যের মুখ।

ডেভিডের প্রাথমিক ধারণায় বিশ্বাসের চারটি বড় পদক্ষেপ জড়িত ছিল:

Machine Translated by Google

১. গ্রাহকরা সোশ্যাল নেটওয়ার্কে যথেষ্ট আগ্রহী হবেন যাতে সাইন আপ করুন। (নিবন্ধন)

২. ভোটাররা তাদের নিবন্ধিত ভোটার হিসেবে যাচাই করতে পারবেন। (সক্রিয়করণ)

৩. যাচাইকৃত ভোটার হিসেবে বিবেচিত গ্রাহকরা সময়ের সাথে সাথে সাইটের সক্রিয়তা সরঞ্জামগুলির সাথে যুক্ত হবেন। (ধারণ)

৪. আগ্রহী গ্রাহকরা তাদের বন্ধুদের পরিষেবা সম্পর্কে বলবেন এবং তাদেরকে নাগরিক কাজে নিয়োগ করুন। (রেফারেল)

তিন মাস এবং $1,200 পরে, ডেভিডের প্রথম MVP গ্রাহকদের হাতে আসে। প্রাথমিক দলগুলিতে, 5 শতাংশ পরিষেবার জন্য সাইন আপ করেছিলেন এবং 17 শতাংশ তাদের নিবন্ধিত ভোটার অবস্থা যাচাই করেছিলেন (নীচের চার্টটি দেখুন)। সংখ্যাগুলি এত কম ছিল যে কী ধরণের সম্পৃক্ততা বা রেফারেল ঘটবে তা বলার জন্য পর্যাপ্ত তথ্য ছিল না। পুনরাবৃত্তি শুরু করার সময় এসে গেছে।

	প্রাথমিক এমভিপি
নিবন্ধন	৫%
সক্রিয়করণ	১৭%
ধরে রাখা	খুব কম
রেফারেল	খুব কম

ডেভিড পরবর্তী দুই মাস এবং আরও ৫,০০০ ডলার ব্যয় করে নতুন পণ্যের বৈশিষ্ট্য পরীক্ষা, বার্তা প্রেরণ এবং পণ্যের নকশা উন্নত করে এটি ব্যবহার করা সহজ করে তোলে। এই পরীক্ষাগুলিতে নাটকীয় উন্নতি দেখা গেছে, ৫ শতাংশ নিবন্ধনের হার থেকে ১৭ শতাংশ এবং ১৭ শতাংশ সক্রিয়করণ হার থেকে ৯০ শতাংশেরও বেশি।

স্প্লিট টেস্টিংয়ের শক্তি এমনই। এই অপ্টিমাইজেশন ডেভিডকে পরবর্তী দুটি ধাপের বিশ্বাস পরিমাপ করার জন্য গ্রাহকদের একটি গুরুত্বপূর্ণ দল দিয়েছে। তবে, নীচের চার্টে দেখানো হয়েছে যে, এই সংখ্যাগুলি আরও হতাশাজনক প্রমাণিত হয়েছে: ডেভিড মাত্র ৪ শতাংশ রেফারেল রেট এবং ৫ শতাংশ ধরে রাখার হার অর্জন করেছেন।

Machine Translated by Google

	প্রাথমিক এমভিপি	অপ্টিমাইজেশনের পরে
নিবন্ধন	৫%	১৭%
সক্রিয়করণ	১৭%	৯০%
ধরে রাখা	খুব কম	৫%
রেফারেল	খুব কম	৪%

ডেভিড জানতেন যে তাকে আরও উন্নয়ন এবং পরীক্ষা-নিরীক্ষা করতে হবে। পরের তিন মাস তিনি অপ্টিমাইজ, স্প্লিট টেস্ট এবং রিন চালিয়ে যান তার বক্তব্য। তিনি গ্রাহকদের সাথে কথা বলেছিলেন, ফোকাস গ্রুপ করেছিলেন এবং করেছিলেন অগণিত A/B পরীক্ষা। যেমনটি ৭ম অধ্যায়ে ব্যাখ্যা করা হয়েছে , একটিতে বিভক্ত পরীক্ষা, একটি পণ্যের বিভিন্ন সংস্করণ বিভিন্ন সংস্করণে সরবরাহ করা হয় একই সাথে গ্রাহকদের আচরণের পরিবর্তন পর্যবেক্ষণ করে দুটি দলের মধ্যে, প্রভাব সম্পর্কে অনুমান করা যেতে পারে বিভিন্ন বৈচিত্র্যের। নীচের চার্টে দেখানো হয়েছে, রেফারেল হার সামান্য বৃদ্ধি পেয়ে ৬ শতাংশে উন্নীত হয়েছে এবং ধরে রাখার হার বেড়েছে ৮ শতাংশ পর্যন্ত। হতাশ ডেভিড আট মাস কাটিয়েছিলেন এবং এমন একটি পণ্য তৈরি করতে ২০,০০০ ডলার যা তার প্রত্যাশার প্রবৃদ্ধির মডেলের সাথে সঙ্গতিপূর্ণ ছিল না।

	অপ্টিমাইজেশনের আগে	অপ্টিমাইজেশনের পরে
নিবন্ধন	১৭%	১৭%
সক্রিয়করণ	৯০%	৯০%
ধরে রাখা	৫%	৮%
রেফারেল	৪%	৬%

ডেভিডকে পিভট করার সিদ্ধান্ত নেওয়ার কঠিন চ্যালেঞ্জের মুখোমুখি হতে হয়েছিল অথবা অধ্যবসায় রাখুন। এটি উদ্যোক্তাদের মুখোমুখি হওয়া সবচেয়ে কঠিন সিদ্ধান্তগুলির মধ্যে একটি। শেখার মাইলফলক তৈরির লক্ষ্য সিদ্ধান্ত নেওয়া নয় যে

Machine Translated by Google
সহজ; সিদ্ধান্ত নেওয়ার সময় নিশ্চিত করা যে ঘরে প্রাসঙ্গিক তথ্য আছে।

মনে রাখবেন, এই মুহূর্তে ডেভিড অনেক গ্রাহকের সাথে কথোপকথন করেছেন। তার কাছে প্রচুর শিক্ষা আছে যা সে বর্তমান পণ্যের সাথে তার অভিজ্ঞতার ব্যর্থতাকে যুক্তিসঙ্গতভাবে ব্যাখ্যা করতে ব্যবহার করতে পারে।

অনেক উদ্যোক্তা ঠিক এটাই করেন। সিলিকন ভ্যালিতে, আমরা এই অভিজ্ঞতাকে জীবিত মৃতের দেশে আটকে থাকার অভিজ্ঞতা বলি। এটি তখন ঘটে যখন কোনও কোম্পানি সামান্য সাফল্য অর্জন করে—যা বেঁচে থাকার জন্য যথেষ্ট—কিন্তু তার প্রতিষ্ঠাতা এবং বিনিয়োগকারীদের প্রত্যাশা পূরণ করতে পারে না। এই ধরনের কোম্পানিগুলি মানুষের শক্তির এক ভয়াবহ নিষ্কাশন। আনুগত্যের কারণে, কর্মচারী এবং প্রতিষ্ঠাতারা হাল ছেড়ে দিতে চান না; তারা মনে করেন যে সাফল্য কেবল

কোণ।

ডেভিডের দুটি সুবিধা ছিল যা তাকে এই পরিণতি এড়াতে সাহায্য করেছিল:

১. একটি গুরুত্বপূর্ণ দৃষ্টিভঙ্গির প্রতি প্রতিশ্রুতিবদ্ধ থাকা সত্ত্বেও, তিনি তাড়াতাড়ি শুরু করার এবং পুনরাবৃত্তি করার জন্য যথাসাধ্য চেষ্টা করেছিলেন। সুতরাং, তার কোম্পানির জীবনের মাত্র আট মাস পরেই তিনি একটি গুরুত্বপূর্ণ বা অধ্যবসায়ী মুহূর্তের মুখোমুখি হয়েছিলেন। যত বেশি অর্থ, সময় এবং সৃজনশীল শক্তি একটি ধারণার মধ্যে নিমজ্জিত করা হবে, তত বেশি গতিশীল করা কঠিন হবে। ডেভিড সেই ফাঁদ এড়াতে ভালো করেছিলেন।

২. ডেভিড শুরুতেই তার বিশ্বাসের প্রশ্নগুলো স্পষ্টভাবে চিহ্নিত করেছিলেন এবং আরও গুরুত্বপূর্ণ বিষয় হল, প্রতিটি সম্পর্কে পরিমাণগত ভবিষ্যদ্বাণী করেছিলেন। সেই প্রাথমিক উদ্যোগ থেকে অতীতের দিকে সাফল্য ঘোষণা করা তার পক্ষে কঠিন ছিল না। সর্বোপরি, তার কিছু মেট্রিক্স, যেমন সক্রিয়তা, বেশ ভালোভাবেই কাজ করছিল।

মোট ব্যবহারের মতো মোট সূচকের ক্ষেত্রে, কোম্পানির ইতিবাচক প্রবৃদ্ধি ছিল। ডেভিড তার প্রতিটি বিশ্বাসযোগ্য প্রশ্নের জন্য কার্যকর সূচকের উপর মনোনিবেশ করার কারণেই তিনি মেনে নিতে পেরেছিলেন যে তার কোম্পানি ব্যর্থ হচ্ছে। এছাড়াও, যেহেতু ডেভিড অকাল জনসংযোগের জন্য শক্তি নষ্ট করেননি, তাই তিনি জনসাধারণের লজ্জা বা বিভ্রান্তি ছাড়াই এই সিদ্ধান্ত নিতে সক্ষম হয়েছিলেন।

ব্যর্থতা শেখার পূর্বশর্ত। কোনও পণ্য পাঠানোর এবং তারপরে কী ঘটে তা দেখার ধারণার সমস্যা হল আপনি

Machine Translated by Google
সফল হওয়ার নিশ্চয়তা আছে—দেখা যাক কী হয়। কিন্তু তারপর কী? যখনই আপনার হাতে গোনা কয়েকজন গ্রাহক আসবে, তখনই পরবর্তী করণীয় সম্পর্কে আপনার নিজস্ব মতামত থাকবে। আপনার কোনটি শোনা উচিত?

ভোটিজেনের ফলাফল ঠিক ছিল, কিন্তু যথেষ্ট ভালো ছিল না।
ডেভিড অনুভব করেছিলেন যে যদিও তার অপ্টিমাইজেশন মেট্রিক্সের উন্নতি করছে, তবুও তারা এমন একটি মডেলের দিকে ঝুঁকছে না যা সামগ্রিকভাবে ব্যবসাকে টিকিয়ে রাখবে। কিন্তু সমস্ত ভালো উদ্যোক্তার মতো, তিনি অকালে হাল ছাড়েননি। ডেভিড একটি নতুন অনুমান পরীক্ষা করার সিদ্ধান্ত নেন। একটি পিভটের জন্য আমাদের এখন পর্যন্ত যা শিখেছি তার উপর এক পা রাখা প্রয়োজন, একই সাথে আরও বেশি বৈধ শিক্ষা অর্জনের জন্য কৌশলে মৌলিক পরিবর্তন আনা প্রয়োজন। এই ক্ষেত্রে, গ্রাহকদের সাথে ডেভিডের সরাসরি যোগাযোগ অপরিহার্য প্রমাণিত হয়েছিল।

তিনি তার পরীক্ষায় তিনটি পুনরাবৃত্ত প্রতিক্রিয়া শুনেছিলেন:

১. “আমি সবসময় আরও বেশি করে জড়িত হতে চেয়েছিলাম; এটি এটিকে এত বেশি করে তোলে সহজ।"

২. "আপনি যে প্রমাণ করেছেন যে আমি একজন ভোটার, সেটাই গুরুত্বপূর্ণ।"

৩. "এখানে কেউ নেই। ফিরে আসার মানে কী?" ১.

ডেভিড সিদ্ধান্ত নিলেন যে আমি যাকে "জুম-ইন পিভট" বলি, সেই পণ্যটিকে পুনরায় কেন্দ্রীভূত করে, যা পূর্বে বৃহত্তর সমগ্রের একটি বৈশিষ্ট্য হিসেবে বিবেচিত হত। উপরের গ্রাহকদের মন্তব্যগুলি বিবেচনা করুন: গ্রাহকরা ধারণাটি পছন্দ করেন, তারা ভোটার নিবন্ধন প্রযুক্তি পছন্দ করেন, কিন্তু তারা পণ্যের সামাজিক নেটওয়ার্কিং অংশ থেকে মূল্য পাচ্ছেন না।

ডেভিড ভোটিজেনকে @2gov নামক একটি পণ্যে রূপান্তর করার সিদ্ধান্ত নেন, যা একটি "সামাজিক লবিং প্ল্যাটফর্ম"। গ্রাহকদের একটি নাগরিক সামাজিক নেটওয়ার্কে একীভূত করার পরিবর্তে, @2gov তাদের নির্বাচিত প্রতিনিধিদের সাথে দ্রুত এবং সহজেই যোগাযোগ করার সুযোগ দেয় টুইটারের মতো বিদ্যমান সামাজিক নেটওয়ার্কের মাধ্যমে। গ্রাহক ডিজিটালভাবে জড়িত হন, কিন্তু @2gov সেই ডিজিটাল যোগাযোগকে কাগজের আকারে রূপান্তরিত করে। ফলস্বরূপ কংগ্রেসের সদস্যরা পুরানো দিনের মুদ্রিত চিঠি এবং আবেদনপত্র পান। অন্য কথায়, @2gov তার গ্রাহকদের উচ্চ-প্রযুক্তির জগৎকে রাজনীতির নিম্ন-প্রযুক্তির জগতে রূপান্তরিত করে।

@2gov-এর কাছে বিশ্বাসের উপর নির্ভরশীল কিছু প্রশ্ন ছিল যা একটু ভিন্ন ছিল

Machine Translated by Google
উত্তর। এটি এখনও গ্রাহকদের সাইন আপ করার উপর নির্ভর করে, তাদের যাচাই করার উপর ভোটারদের অবস্থা, এবং তাদের বন্ধুদের রেফার করা, কিন্তু বৃদ্ধির মডেল পরিবর্তিত। একটি ব্যস্ততা-চালিত ব্যবসার উপর নির্ভর করার পরিবর্তে ("স্টিকি" বৃদ্ধি), @2gov আরও লেনদেনমূলক ছিল। ডেভিডের অনুমান ছিল যে উৎসাহী কর্মীরা @2gov কে ভোটারদের পক্ষে যোগাযোগ সহজতর করার জন্য অর্থ প্রদান করতে ইচ্ছুক হবেন যারা তাদের সমস্যাগুলোর প্রতি যত্নবান।

ডেভিডের নতুন এমভিপি চার মাস এবং আরও ৩০,০০০ ডলার সময় নিয়েছে। সে এখন মোট ৫০,০০০ ডলার খরচ করেছে এবং বারো মাস ধরে কাজ করেছে। কিন্তু তার পরবর্তী পরীক্ষার ফলাফল ছিল নাটকীয়: নিবন্ধনের হার ৪২ শতাংশ, সক্রিয়করণ ৮৩ শতাংশ, ধারণ ২১ শতাংশ শতাংশ, এবং রেফারেল ৫৪ শতাংশ। তবে, সংখ্যাটি অর্থ প্রদানে ইচ্ছুক কর্মীদের সংখ্যা ১ শতাংশেরও কম ছিল। প্রতিটির মূল্য লেনদেন এত কম ছিল যে একটি স্থিতিশীল ব্যবসাও টিকিয়ে রাখা সম্ভব ছিল না ডেভিড এটিকে সর্বোত্তম করার জন্য যথাসাধ্য চেষ্টা করার পরে।

ডেভিডের পরবর্তী লক্ষ্যে পৌঁছানোর আগে, লক্ষ্য করুন যে তিনি কতটা বিশ্বাসযোগ্যভাবে বৈধ শিক্ষা প্রদর্শন করতে সক্ষম হয়েছিলেন। তিনি আশা করেছিলেন যে এর মাধ্যমে নতুন পণ্য, সে তার বিশ্বাসের মেট্রিক্স উন্নত করতে সক্ষম হবে নাটকীয়ভাবে, এবং তিনি করেছিলেন (নীচের চার্টটি দেখুন)।

	পিভটের আগে আফটারপিভট	
বৃদ্ধির ইঞ্জিন	আঠালো	পরিশোধিত
নিবন্ধনের হার	১৭%	৪২%
সক্রিয়করণ	৯০%	৮৩%
ধরে রাখা	৮%	২১%
রেফারেল	৬%	৫৪%
রাজস্ব	প্রযোজ্য নয়	১%
জীবনকাল মূল্য (LTV)	প্রযোজ্য নয়	ন্যূনতম

তিনি এটা আরও বেশি পরিশ্রম করে করেননি বরং আরও বুদ্ধিমানের সাথে কাজ করে করেছেন,

Machine Translated by Google
তার পণ্য উন্নয়নের সম্পদ এবং একটি নতুন এবং ভিন্ন পণ্যে সেগুলি প্রয়োগ করা। আগের চার মাসের অপ্টিমাইজেশনের তুলনায়, নতুন চার মাসের পিভটিংয়ের ফলে বিনিয়োগের উপর নাটকীয়ভাবে বেশি রিটার্ন এসেছে, কিন্তু ডেভিড এখনও একটি পুরনো উদ্যোক্তা ফাঁদে আটকে আছেন। তার মেট্রিক্স এবং পণ্যের উন্নতি হচ্ছিল, কিন্তু যথেষ্ট দ্রুত ছিল না।

ডেভিড আবারও নতুন করে কাজ শুরু করলেন। এবার, যোগাযোগ তৈরির জন্য কর্মীদের উপর অর্থ প্রদানের উপর নির্ভর না করে, তিনি বৃহৎ সংস্থা, পেশাদার তহবিল সংগ্রহকারী এবং বড় কোম্পানিগুলিতে যান, যাদের সকলেরই রাজনৈতিক প্রচারণায় পেশাদার বা ব্যবসায়িক আগ্রহ রয়েছে। কোম্পানিগুলি ডেভিডের পরিষেবা ব্যবহার করতে এবং অর্থ প্রদান করতে অত্যন্ত আগ্রহী বলে মনে হয়েছিল, এবং ডেভিড দ্রুত তাদের প্রয়োজনীয় কার্যকারিতা তৈরি করার জন্য ইচ্ছাপত্রে স্বাক্ষর করেন। এই পিভটে, ডেভিড আমি যাকে গ্রাহক বিভাগের পিভট বলি তা করেছিলেন, পণ্যের কার্যকারিতা একই রেখেছিলেন কিন্তু দর্শকদের ফোকাস পরিবর্তন করেছিলেন। তিনি কে অর্থ প্রদান করে তার উপর মনোনিবেশ করেছিলেন: ভোক্তা থেকে ব্যবসা এবং নন-প্রোট সংস্থা। অন্য কথায়, ডেভিড একটি ব্যবসা-থেকে-ভোক্তা (B2C) কোম্পানি থেকে একটি ব্যবসা-থেকে-ব্যবসা (B2B) কোম্পানিতে পরিণত হন। এই প্রক্রিয়ায় তিনি তার পরিকল্পিত প্রবৃদ্ধি মডেল পরিবর্তন করেন, সেইসাথে এমন একটিতে যেখানে তিনি প্রতিটি B2B বিক্রয় থেকে উৎপন্ন প্রোট থেকে প্রবৃদ্ধির তহবিল সংগ্রহ করতে সক্ষম হবেন।

তিন মাস পরে, ডেভিড তার প্রতিশ্রুতি অনুযায়ী কার্যকারিতা তৈরি করেছিলেন, সেই প্রাথমিক চিঠির উপর ভিত্তি করে। কিন্তু যখন তিনি তার চেক সংগ্রহ করতে কোম্পানিগুলিতে ফিরে যান, তখন তিনি আরও সমস্যা আবিষ্কার করেন। একের পর এক কোম্পানি বিলম্বিত, বিলম্বিত এবং শেষ পর্যন্ত সুযোগটি হাতছাড়া করে। যদিও তারা একটি চিঠিতে স্বাক্ষর করার জন্য যথেষ্ট উত্তেজিত ছিল, একটি আসল বিক্রয় বন্ধ করা অনেক বেশি কঠিন ছিল। দেখা গেল যে সেই কোম্পানিগুলি প্রাথমিকভাবে গ্রহণকারী ছিল না।

লেটার অফ ইনটেন্টের ভিত্তিতে, ডেভিড তার কর্মী সংখ্যা বাড়িয়েছিলেন, উচ্চ-মার্জিন ব্যবসা-থেকে-ব্যবসা অ্যাকাউন্ট পরিষেবা দেওয়ার প্রত্যাশায় অতিরিক্ত বিক্রয় কর্মী এবং প্রকৌশলী নিয়োগ করেছিলেন।

যখন বিক্রি বাস্তবায়িত হয়নি, তখন পুরো দলকে অন্য কোথাও রাজস্ব খুঁজে বের করার জন্য আরও কঠোর পরিশ্রম করতে হয়েছিল। তবুও তারা যতই বিক্রয় কল করুক না কেন এবং পণ্যটিতে যতই অপ্টিমাইজেশন করুক না কেন, মডেলটি কাজ করছিল না। তার কথায় ফিরে আসা

Machine Translated by Google
বিশ্বাসের উপর নির্ভরশীল প্রশ্নগুলির উত্তর দিতে গিয়ে, ডেভিড এই সিদ্ধান্তে উপনীত হন যে ফলাফলগুলি তার ব্যবসা থেকে ব্যবসার অনুমানকে খণ্ডন করেছে, এবং তাই তিনি আবারও নতুন করে কাজ শুরু করার সিদ্ধান্ত নেন।

এই সমস্ত সময়, ডেভিড তার সম্ভাব্য গ্রাহকদের কাছ থেকে শিখছিল এবং প্রতিক্রিয়া অর্জন করছিল, কিন্তু সে একটি অস্থিতিশীল পরিস্থিতিতে ছিল। আপনি যা শিখেছেন তা দিয়ে আপনি স্টাকে অর্থ প্রদান করতে পারবেন না, এবং সেই সময়ে অর্থ সংগ্রহ করলে সমস্যাটি আরও বেড়ে যেত। প্রাথমিকভাবে অর্থ সংগ্রহ না করে অর্থ সংগ্রহ করা কোনও নির্দিষ্ট বিষয় নয়। যদি সে অর্থ সংগ্রহ করতে সক্ষম হত, তবে সে কোম্পানিকে চালিয়ে যেতে পারত কিন্তু প্রবৃদ্ধির মূল্য-ধ্বংসকারী ইঞ্জিনে অর্থ ঢালত। সে একটি উচ্চ-চাপের পরিস্থিতিতে পড়ত: বৃদ্ধির ইঞ্জিনকে কার্যকর করার জন্য বিনিয়োগকারীদের নগদ ব্যবহার করা, নাহলে কোম্পানি বন্ধ করে দেওয়ার (অথবা প্রতিস্থাপনের) ঝুঁকি নেওয়া।

ডেভিড আবার স্টা এবং পিভট কমানোর সিদ্ধান্ত নিলেন, এবার আমি যাকে প্ল্যাটফর্ম পিভট বলি তা করার চেষ্টা করলেন। একবারে একজন গ্রাহকের কাছে একটি অ্যাপ্লিকেশন বিক্রি করার পরিবর্তে, ডেভিড গুগলের অ্যাডওয়ার্ডস প্ল্যাটফর্ম দ্বারা অনুপ্রাণিত হয়ে একটি নতুন প্রবৃদ্ধি মডেলের কল্পনা করেছিলেন। তিনি একটি স্ব-পরিষেবা বিক্রয় প্ল্যাটফর্ম তৈরি করেছিলেন যেখানে যে কেউ কেবল একটি ক্রেডিট কার্ড দিয়ে গ্রাহক হতে পারে। সুতরাং, আপনি যে কারণেই আগ্রহী হোন না কেন, আপনি @2gov এর ওয়েবসাইটে যেতে পারেন এবং @2gov আপনাকে নতুন লোক খুঁজে পেতে সহায়তা করবে। সর্বদা হিসাবে, নতুন ব্যক্তিরা যাচাইকৃত নিবন্ধিত ভোটার ছিলেন, এবং তাই নির্বাচিত কর্মকর্তাদের কাছে তাদের মতামত গুরুত্বপূর্ণ ছিল।

নতুন পণ্যটি তৈরি করতে মাত্র এক মাস সময় লেগেছিল এবং তাৎক্ষণিকভাবে ফলাফল দেখিয়েছে: ৫১ শতাংশ সাইন-আপ রেট, ৯২ শতাংশ অ্যাক্টিভেশন রেট, ২৮ শতাংশ ধরে রাখার হার, ৬৪ শতাংশ রেফারেল রেট (নীচের চার্টটি দেখুন)। সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ বিষয় হল, এই গ্রাহকদের ১১ শতাংশ প্রতি বার্তায় ২০ সেন্ট দিতে ইচ্ছুক ছিলেন। সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ বিষয় হল, এটি ছিল একটি প্রকৃত প্রবৃদ্ধি মডেলের সূচনা যা কার্যকর হতে পারে। প্রতি বার্তায় ২০ সেন্ট পাওয়া খুব বেশি মনে নাও হতে পারে, তবে উচ্চ রেফারেল রেট বোঝায় যে @2gov উল্লেখযোগ্য বিপণন অর্থ ব্যয় না করেই তার ট্র্যাক বৃদ্ধি করতে পারে (এটি বৃদ্ধির ভাইরাল ইঞ্জিন)।

	পিভটের আগে	আফটারপিভট

Machine Translated by Google

বৃদ্ধির ইঞ্জিন	পরিশোধিত	ভাইরাল
নিবন্ধনের হার	৪২%	৫১%
সক্রিয়করণ	৮৩%	৯২%
ধরে রাখা	২১%	২৮%
রেফারেল	৫৪%	৬৪%
রাজস্ব	১%	১১%
জীবনকাল মূল্য (LTV)	ন্যূনতম	প্রতি বার্তায় $০.২০

ভোটিজেনের গল্পে কিছু সাধারণ ধরণ দেখা যায়। MVP-এর ত্বরণ লক্ষ্য করা গুরুত্বপূর্ণ। প্রথম MVP-টি আট মাস, পরবর্তী চার মাস, তারপর তিন মাস, তারপর এক মাস। প্রতিবার ডেভিড তার পরবর্তী অনুমানকে দ্রুত যাচাই বা খণ্ডন করতে সক্ষম হয়েছিলেন আগে।

এই ত্বরণকে কীভাবে ব্যাখ্যা করা যায়? এটাকে কৃতিত্ব দেওয়া প্রলুব্ধকর। পণ্য উন্নয়নের কাজ চলছে। অনেকেই বৈশিষ্ট্য তৈরি করা হয়েছিল, এবং তাদের সাথে মোটামুটি পরিমাণে পরিকাঠামো। অতএব, যতবার কোম্পানিটি ঘুরে দাঁড়ায়, ততবারই তা করেনি একেবারে গোড়া থেকে শুরু করতে হবে। কিন্তু এটাই পুরো গল্প নয়। এক কথায় জিনিসটা হল, বেশিরভাগ পণ্যই পিভটের মধ্যে ফেলে দিতে হয়েছিল। আরও খারাপ, যে পণ্যটি অবশিষ্ট ছিল তা একটি উত্তরাধিকারী পণ্য হিসাবে শ্রেণীবদ্ধ করা হয়েছিল, যা আর কোম্পানির লক্ষ্যের সাথে খাপ খায় না। যেমন আছে সাধারণত, একটি উত্তরাধিকারী পণ্য সংস্কারের জন্য প্রয়োজনীয় সময়কাল অতিরিক্ত কাজ। এই শক্তিগুলোর বিরুদ্ধে লড়াই করা ছিল কষ্টার্জিত শিক্ষা। ডেভিড প্রতিটি মাইলফলক অতিক্রম করে শিখেছে। ভোটিজেন তার এমভিপি প্রক্রিয়াটিকে ত্বরান্বিত করেছিল কারণ এটি তার সম্পর্কে গুরুত্বপূর্ণ বিষয়গুলি শিখছিল গ্রাহক, বাজার এবং কৌশল।

আজ, প্রতিষ্ঠার দুই বছর পর, ভোটিজেন ভালো করছে। তারা সম্প্রতি ফেসবুকের প্রাথমিক বিনিয়োগকারী পিটারের কাছ থেকে ১.৫ মিলিয়ন ডলার সংগ্রহ করেছেন থিয়েল, সাম্প্রতিক বছরগুলিতে তার করা খুব কম সংখ্যক ভোক্তা ইন্টারনেট বিনিয়োগের মধ্যে একটি। ভোটেজেনের সিস্টেম এখন ভোটারদের তথ্য প্রক্রিয়া করতে পারে ৭৪ শতাংশ প্রতিনিধিত্বকারী সাতচল্লিশটি রাজ্যের জন্য বাস্তব সময়ে পরিচয়

Machine Translated by Google
মার্কিন জনসংখ্যার উপর প্রভাব ফেলেছে এবং কংগ্রেসে হাজার হাজার বার্তা পৌঁছে দিয়েছে। স্টার্টআপ ভিসা প্রচারণা ভোটিজেনের হাতিয়ার ব্যবহার করে স্টার্টআপ ভিসা আইন (S.565) প্রবর্তন করেছে, যা শুধুমাত্র সামাজিক তদবিরের ফলে সিনেটে প্রবর্তিত প্রথম আইন।

এই কার্যকলাপগুলি ওয়াশিংটনের প্রতিষ্ঠিত পরামর্শদাতাদের দৃষ্টি আকর্ষণ করেছে যারা ভবিষ্যতের রাজনৈতিক প্রচারণায় ভোটিজেনের হাতিয়ারগুলি কাজে লাগাতে চাইছেন।

ডেভিড বিনেত্তি একটি লিন স্টার্টআপ তৈরির অভিজ্ঞতার সারসংক্ষেপ তুলে ধরেন:

> ২০০৩ সালে আমি প্রায় একই জায়গায় একটি কোম্পানি শুরু করেছিলাম যেখানে আমি আজ আছি। USA.gov-এর সাফল্যের সাথে তাল মিলিয়ে আমার প্রায় একই ধরণের দক্ষতা এবং শিল্পের বিশ্বাসযোগ্যতা ছিল। কিন্তু তখন আমার কোম্পানি সম্পূর্ণ ব্যর্থ ছিল (যদিও উল্লেখযোগ্যভাবে বেশি বিনিয়োগ করা হয়েছিল), কিন্তু এখন আমার ব্যবসায়িক প্রতিষ্ঠান অর্থ উপার্জন করছে এবং চুক্তি সম্পন্ন করছে। তখন আমি ঐতিহ্যবাহী লিনিয়ার প্রোডাক্ট ডেভেলপমেন্ট মডেল ব্যবহার করেছিলাম, ১২ মাস ধরে ডেভেলপমেন্টের পর একটি অসাধারণ পণ্য প্রকাশ করেছিলাম (এটি আসলেই ছিল), কিন্তু আবিষ্কার করেছিলাম যে কেউ এটি কিনবে না। এবার আমি বারো সপ্তাহে চারটি সংস্করণ তৈরি করেছি এবং তার তুলনামূলকভাবে তার পরেই আমার প্রথম বিক্রয় তৈরি করেছি। এবং এটি কেবল বাজারের সময় নয় - ২০০৩ সালে একই জায়গায় চালু হওয়া আরও দুটি কোম্পানি পরবর্তীতে লক্ষ লক্ষ ডলারে বিক্রি হয়েছিল, এবং ২০১০ সালে অন্যরা সরাসরি লিনিয়ার মডেল অনুসরণ করে মৃতপ্রায় হয়ে গিয়েছিল।

একটি স্টার্টআপ'স্রুনওয়ে হল পিভটের সংখ্যা যা এটি করতে পারে এখনও তৈরি করুন

অভিজ্ঞ উদ্যোক্তারা প্রায়শই তাদের স্টার্টআপের বাকি থাকা রানওয়ে সম্পর্কে কথা বলেন: একটি স্টার্টআপকে হয় সাফল্য অর্জন করতে হবে অথবা ব্যর্থ হতে হবে এমন সময়কাল। সাধারণত এটিকে ব্যাংকে অবশিষ্ট নগদ অর্থকে মাসিক বার্ন রেট দিয়ে ভাগ করা হয়, অথবা সেই অ্যাকাউন্ট ব্যালেন্সের নেট ড্রেন হিসাবে চিহ্নিত করা হয়। উদাহরণস্বরূপ, একটি স্টার্টআপ যার ব্যাংকে ১ মিলিয়ন ডলার রয়েছে এবং যারা প্রতি মাসে ১০০,০০০ ডলার ব্যয় করে, তাদের দশ মাসের রানওয়ে অনুমান করা হয়।

Machine Translated by Google
যখন স্টার্টআপগুলির নগদ অর্থের অভাব শুরু হয়, তখন তারা দুটি উপায়ে রানওয়ে প্রসারিত করতে পারে: খরচ কমিয়ে অথবা অতিরিক্ত তহবিল সংগ্রহ করে।
কিন্তু যখন উদ্যোক্তারা নির্বিচারে খরচ কমায়, তখন তারা অপচয় কমানোর জন্য কোম্পানির বিল্ড-মেজার-লার্ন ফিডব্যাক লুপ অতিক্রম করার খরচ কমাতেও সমানভাবে দায়ী। যদি এই কাটছাঁটের ফলে এই ফিডব্যাক লুপে ধীরগতি আসে, তাহলে তারা যা অর্জন করেছে তা হল স্টার্টআপগুলিকে আরও ধীরে ধীরে ব্যবসা থেকে বেরিয়ে যেতে সাহায্য করা।

রানওয়ের প্রকৃত পরিমাপ হলো একটি স্টার্টআপের কাছে কতগুলি পিভট বাকি আছে: তার ব্যবসায়িক কৌশলে মৌলিক পরিবর্তন আনার জন্য কতগুলি সুযোগ রয়েছে। সময়ের চেয়ে পিভট লেন্সের মাধ্যমে রানওয়ে পরিমাপ করলে রানওয়েটি প্রসারিত করার আরেকটি উপায় বোঝা যায়: প্রতিটি পিভটে দ্রুত পৌঁছানো। অন্য কথায়, স্টার্টআপটিকে কম খরচে বা কম সময়ে একই পরিমাণ বৈধতাপ্রাপ্ত শিক্ষা অর্জনের উপায় খুঁজে বের করতে হবে। লিন স্টার্টআপ মডেলের যে সমস্ত কৌশল নিয়ে এখন পর্যন্ত আলোচনা করা হয়েছে তার মূল লক্ষ্য এটি।

পিভটপ্রয়োজনীয়সাহস

বেশিরভাগ উদ্যোক্তাদের জিজ্ঞাসা করুন যারা পিভট করার সিদ্ধান্ত নিয়েছেন এবং তারা আপনাকে বলবেন যে তারা আরও আগে সিদ্ধান্ত নিতে চেয়েছিলেন। আমি বিশ্বাস করি এটি হওয়ার তিনটি কারণ রয়েছে।
প্রথমত, ভ্যানিটি মেট্রিক্স উদ্যোক্তাদের ভুল সিদ্ধান্ত নিতে এবং তাদের নিজস্ব বাস্তবতায় বাস করতে সাহায্য করতে পারে। এটি বিশেষ করে পিভট সিদ্ধান্তের জন্য ক্ষতিকর কারণ এটি দলগুলিকে এই বিশ্বাস থেকে বঞ্চিত করে যে পরিবর্তন করা প্রয়োজন। যখন লোকেরা তাদের ভাল বিচারবুদ্ধির বিরুদ্ধে পরিবর্তন করতে বাধ্য হয়, তখন প্রক্রিয়াটি কঠিন, দীর্ঘ সময় নেয় এবং কম সিদ্ধান্তমূলক ফলাফলের দিকে পরিচালিত করে।

দ্বিতীয়ত, যখন একজন উদ্যোক্তার একটি অস্পষ্ট অনুমান থাকে, তখন সম্পূর্ণ ব্যর্থতা অনুভব করা প্রায় অসম্ভব, এবং ব্যর্থতা ছাড়া সাধারণত একটি পিভটের জন্য প্রয়োজনীয় আমূল পরিবর্তনের জন্য কোনও প্রেরণা থাকে না। যেমনটি আমি আগে উল্লেখ করেছি, "এটি চালু করুন এবং দেখুন কী ঘটে" পদ্ধতির ব্যর্থতা এখন স্পষ্ট হওয়া উচিত: আপনি সর্বদা সফল হবেন - কী ঘটে তা দেখার ক্ষেত্রে। বিরল ক্ষেত্রে ছাড়া, প্রাথমিক ফলাফলগুলি অস্পষ্ট হবে এবং আপনি জানেন না যে

Machine Translated by Google
দিক পরিবর্তন করতে হবে নাকি পথ ধরে চলতে হবে, তা সে পরিবর্তন করতে হবে।

তৃতীয়ত, অনেক উদ্যোক্তা ভীত। ব্যর্থতা স্বীকার করলে মনোবল বিপজ্জনকভাবে নিম্নমুখী হতে পারে। বেশিরভাগ উদ্যোক্তার সবচেয়ে বড় ভয় এই নয় যে তাদের দৃষ্টিভঙ্গি ভুল প্রমাণিত হবে। আরও ভয়ঙ্কর হল এই চিন্তা যে নিজেকে প্রমাণ করার প্রকৃত সুযোগ না দিয়েই দৃষ্টিভঙ্গি ভুল বলে বিবেচিত হতে পারে। এই ভয় ন্যূনতম কার্যকর পণ্য, বিভক্ত পরীক্ষা এবং অনুমান পরীক্ষা করার অন্যান্য কৌশলগুলির বিরুদ্ধে প্রতিরোধের অনেকটাই চালিত করে। হাস্যকরভাবে, এই ভয় ঝুঁকি বাড়ায় কারণ দৃষ্টিভঙ্গি সম্পূর্ণরূপে প্রতিফলিত না হওয়া পর্যন্ত পরীক্ষা করা হয় না। তবে, ততক্ষণে তহবিল ফুরিয়ে যাওয়ার কারণে প্রায়শই পিভট করা অনেক দেরি হয়ে যায়। এই পরিণতি এড়াতে, উদ্যোক্তাদের তাদের ভয়ের মুখোমুখি হতে হবে এবং প্রায়শই জনসমক্ষে ব্যর্থ হতে ইচ্ছুক থাকতে হবে।

প্রকৃতপক্ষে, যেসব উদ্যোক্তাদের উচ্চ ঝুঁকি থাকে, হয় ব্যক্তিগত খ্যাতির কারণে অথবা একটি বিখ্যাত ব্র্যান্ডের অংশ হিসেবে কাজ করার কারণে, তারা এই সমস্যার চরম রূপের মুখোমুখি হন।

সিলিকন ভ্যালিতে পাথ নামে একটি নতুন স্টার্টআপ শুরু করেছিলেন অভিজ্ঞ উদ্যোক্তারা: ডেভ মরিন, যিনি পূর্বে ফেসবুকের প্ল্যাটফর্ম উদ্যোগের তত্ত্বাবধান করেছিলেন; ম্যাকস্টারের পণ্য ডিজাইনার এবং সহ-স্রষ্টা ডাস্টিন মিয়ারো; এবং ন্যাপস্টার খ্যাতির শন ফ্যানিং। তারা ২০১০ সালে একটি ন্যূনতম কার্যকর পণ্য প্রকাশ করার সিদ্ধান্ত নিয়েছিলেন।

প্রতিষ্ঠাতাদের উচ্চ-প্রবণ প্রকৃতির কারণে, MVP উল্লেখযোগ্যভাবে সংবাদমাধ্যমের মনোযোগ আকর্ষণ করেছিল, বিশেষ করে প্রযুক্তি এবং স্টার্টআপ ব্লগ থেকে। দুর্ভাগ্যবশত, তাদের পণ্যটি প্রযুক্তির প্রাথমিক গ্রহণকারীদের লক্ষ্য করে তৈরি করা হয়নি, এবং ফলস্বরূপ, প্রাথমিক ব্লগারদের প্রতিক্রিয়া বেশ নেতিবাচক ছিল। (অনেক উদ্যোক্তা এই ধরণের প্রতিক্রিয়ার ভয়ে লঞ্চ করতে ব্যর্থ হন, এই আশঙ্কায় যে এটি পুরো কোম্পানির মনোবলকে ক্ষতিগ্রস্ত করবে। ইতিবাচক সংবাদমাধ্যমের আকর্ষণ, বিশেষ করে আমাদের "ঘরোয়া" শিল্পে, বেশ শক্তিশালী।)

সৌভাগ্যবশত, পাথ টিম এই ভয় উপেক্ষা করে তাদের গ্রাহকদের কথার উপর মনোযোগ দেওয়ার সাহস পেয়েছিল। ফলস্বরূপ, তারা প্রকৃত গ্রাহকদের কাছ থেকে প্রয়োজনীয় প্রাথমিক প্রতিক্রিয়া পেতে সক্ষম হয়েছিল। পাথের লক্ষ্য হল আরও ব্যক্তিগত সামাজিক নেটওয়ার্ক তৈরি করা যা সময়ের সাথে সাথে এর মান বজায় রাখে। অনেক লোকেরই বিদ্যমান সামাজিক নেটওয়ার্কগুলিতে অতিরিক্ত সংযুক্ত থাকার অভিজ্ঞতা হয়েছে, অতীতের সহকর্মী, উচ্চ বিদ্যালয়ের বন্ধু, আত্মীয়স্বজন এবং সহকর্মীদের সাথে ভাগ করে নেওয়ার অভিজ্ঞতা হয়েছে। এই ধরনের বিস্তৃত গোষ্ঠীগুলি অন্তরঙ্গ মুহূর্তগুলি ভাগ করে নেওয়া কঠিন করে তোলে। পাথ একটি

Machine Translated by Google
অস্বাভাবিক পদ্ধতি। উদাহরণস্বরূপ, এটি অক্সফোর্ডের নৃবিজ্ঞানী রবিন ডানবারের মস্তিষ্কের গবেষণার উপর ভিত্তি করে fty-এর সাথে সংযোগের সংখ্যা সীমিত করেছিল। তার গবেষণা থেকে জানা যায় যে fty হল মোটামুটিভাবে যেকোনো ব্যক্তির জীবনে যেকোনো সময়ে ব্যক্তিগত সম্পর্কের সংখ্যা।

টেক প্রেসের সদস্যদের (এবং অনেক প্রাথমিক প্রযুক্তি গ্রহণকারী) কাছে সংযোগের সংখ্যার উপর এই "কৃত্রিম" সীমাবদ্ধতা অভিশাপ ছিল। তারা নিয়মিতভাবে হাজার হাজার সংযোগ সহ নতুন সামাজিক নেটওয়ার্কিং পণ্য ব্যবহার করে। পঞ্চাশটি খুব কম বলে মনে হয়েছিল। ফলস্বরূপ, পাথকে প্রচুর জনসাধারণের সমালোচনা সহ্য করতে হয়েছিল, যা উপেক্ষা করা কঠিন ছিল।

কিন্তু গ্রাহকরা প্ল্যাটফর্মের প্রতি আকৃষ্ট হয়েছিলেন, এবং তাদের প্রতিক্রিয়া স্পষ্টতই সংবাদমাধ্যমের নেতিবাচকতার থেকে আলাদা ছিল। গ্রাহকরা অন্তরঙ্গ মুহূর্তগুলি পছন্দ করেছিলেন এবং ধারাবাহিকভাবে এমন বৈশিষ্ট্যগুলি চেয়েছিলেন যা মূল পণ্যের রোডম্যাপে ছিল না, যেমন বন্ধুদের ছবি তাদের কেমন অনুভূতি দেয় তা ভাগ করে নেওয়ার ক্ষমতা এবং "ভিডিও মুহূর্তগুলি" ভাগ করার ক্ষমতা।

ডেভ মরিন তার অভিজ্ঞতা এভাবে সারসংক্ষেপ করেছেন:

> আমাদের দলের বাস্তবতা এবং আমাদের পটভূমি প্রত্যাশার এক বিশাল প্রাচীর তৈরি করেছে। আমার মনে হয় না আমরা কী প্রকাশ করতাম তা গুরুত্বপূর্ণ ছিল; আমাদের এমন প্রত্যাশা পূরণ হত যা পূরণ করা কঠিন। কিন্তু আমাদের কাছে এর অর্থ ছিল প্রতিক্রিয়া পেতে এবং পুনরাবৃত্তি শুরু করার জন্য আমাদের পণ্য এবং আমাদের দৃষ্টিভঙ্গি ব্যাপকভাবে বাজারে আনা। বাজার কী ভাবছে তা দেখার জন্য আমরা বিনীতভাবে আমাদের তত্ত্ব এবং আমাদের পদ্ধতি পরীক্ষা করি। সততার সাথে প্রতিক্রিয়া শুনুন। এবং আমরা মনে করি যে বিশ্বে অর্থ তৈরি করবে এমন দিকনির্দেশনায় উদ্ভাবন চালিয়ে যান।

পাথের গল্প সবে শুরু, কিন্তু সমালোচকদের মুখোমুখি হওয়ার সাহস ইতিমধ্যেই তাদের সাফল্যের মুখ দেখছে। যদি এবং যখন তাদের ঘুরে দাঁড়াতে হয়, ভয় তাদের বাধা দেবে না। সম্প্রতি তারা ক্লেইনার পারকিন্স কয়েন্ড অ্যান্ড বাইয়ার্সের নেতৃত্বে একটি রাউন্ডে ৮.৫ মিলিয়ন ডলারের ভেঞ্চার ক্যাপিটাল সংগ্রহ করেছে।

এটি করার মাধ্যমে, পাথ গুগলের কাছ থেকে ১০০ মিলিয়ন ডলারের একটি অধিগ্রহণের প্রস্তাব প্রত্যাখ্যান করেছে বলে জানা গেছে।2

Machine Translated by Google

পরিবর্তনের সিদ্ধান্ত নেওয়ার জন্য একটি স্পষ্ট দৃষ্টিভঙ্গি এবং বস্তুনিষ্ঠ মানসিকতা প্রয়োজন। আমরা পণ্যের পরিবর্তনের প্রয়োজনীয়তার স্পষ্ট লক্ষণগুলি নিয়ে আলোচনা করেছি: পণ্য পরীক্ষা-নিরীক্ষার কার্যকারিতা হ্রাস এবং পণ্য উন্নয়ন আরও উৎপাদনশীল হওয়া উচিত এই সাধারণ অনুভূতি।

যখনই আপনি এই লক্ষণগুলি দেখতে পাবেন, তখনই একটি পদক্ষেপ নেওয়ার কথা বিবেচনা করুন।

যেকোনো স্টার্টআপের জন্য পিভট করার সিদ্ধান্ত আবেগগতভাবে প্রবল এবং এটিকে একটি কাঠামোগত উপায়ে মোকাবেলা করতে হবে। এই চ্যালেঞ্জ কমানোর একটি উপায় হল আগে থেকে সভার সময়সূচী নির্ধারণ করা। আমি সুপারিশ করি যে প্রতিটি স্টার্টআপের একটি নিয়মিত "পিভট বা অধ্যবসায়ী" সভা করা উচিত। আমার অভিজ্ঞতায়, সভার মধ্যে কয়েক সপ্তাহের কম সময় খুব বেশি এবং কয়েক মাসের বেশি সময় খুব কম। তবে, প্রতিটি স্টার্টআপকে তার নিজস্ব গতি খুঁজে বের করতে হবে।

প্রতিটি পিভট বা অধ্যবসায়ী সভায় পণ্য উন্নয়ন এবং ব্যবসায়িক নেতৃত্ব উভয় দলের অংশগ্রহণ প্রয়োজন। IMVU-তে, আমরা বাইরের উপদেষ্টাদের দৃষ্টিভঙ্গিও যুক্ত করেছি যারা আমাদের পূর্ব ধারণার বাইরে দেখতে এবং নতুন উপায়ে তথ্য ব্যাখ্যা করতে সাহায্য করতে পারে। পণ্য উন্নয়ন দলকে সময়ের সাথে সাথে (শুধুমাত্র অতীত সময়কাল নয়) তাদের পণ্য অপ্টিমাইজেশন প্রচেষ্টার ফলাফলের একটি সম্পূর্ণ প্রতিবেদন আনতে হবে এবং সেই সাথে সেই ফলাফলগুলি প্রত্যাশার বিপরীতে (আবারও, সময়ের সাথে সাথে) কীভাবে স্থিত হয় তার তুলনাও আনতে হবে। ব্যবসায়িক নেতৃত্বের বর্তমান এবং সম্ভাব্য গ্রাহকদের সাথে তাদের কথোপকথনের বিস্তারিত বিবরণ আনতে হবে।

চলুন দেখে নেওয়া যাক ওয়েলথফ্রন্ট নামক একটি কোম্পানির নাটকীয় পদক্ষেপে এই প্রক্রিয়াটির বাস্তব রূপ। ২০০৭ সালে ড্যান ক্যারল এই কোম্পানিটি প্রতিষ্ঠা করেন এবং এর কিছুদিন পরেই অ্যান্ডি র‍্যাচেলকে সিইও হিসেবে নিয়োগ করেন। অ্যান্ডি সিলিকন ভ্যালির একজন সুপরিচিত গুরু: তিনি ভেঞ্চার ক্যাপিটাল আরএম বেঞ্চমার্ক ক্যাপিটালের একজন সহ-প্রতিষ্ঠাতা এবং প্রাক্তন সাধারণ অংশীদার এবং স্ট্যানফোর্ড গ্র্যাজুয়েট স্কুল অফ বিজনেসের অনুষদের সদস্য, যেখানে তিনি প্রযুক্তি উদ্যোক্তাদের উপর বিভিন্ন কোর্স পড়ান। অ্যান্ডির সাথে আমার প্রথম দেখা হয় যখন তিনি IMVU-তে একটি কেস স্টাডি কমিশন করেছিলেন যাতে তিনি তার ছাত্রদের কোম্পানিটি তৈরির জন্য ব্যবহৃত প্রক্রিয়া সম্পর্কে শেখানোর জন্য।

ওয়েলথফ্রন্টের লক্ষ্য হল খুচরা বিনিয়োগকারীদের কাছে আরও স্বচ্ছতা, অ্যাক্সেস এবং মূল্য এনে মিউচুয়াল ফান্ড শিল্পকে ব্যাহত করা।

Machine Translated by Google
তবে, ওয়েলথফ্রন্টের গল্পটি অস্বাভাবিক করে তোলে, কারণ এটি যেখানে আছে সেখানে নয় আজ কিন্তু কিভাবে শুরু হয়েছিল: একটি অনলাইন গেম হিসেবে।

ওয়েলথফ্রন্টের মূল অবতারে এর নাম ছিল কাচিং এবং এটি অপেশাদার বিনিয়োগকারীদের জন্য এক ধরণের ফ্যান্টাসি লীগ হিসেবে কল্পনা করা হয়েছিল। যে কাউকে একটি ভার্চুয়াল ট্রেডিং অ্যাকাউন্ট খুলতে এবং একটি তৈরি করার অনুমতি দিয়েছে পোর্টফোলিও যা বাস্তব বাজারের তথ্যের উপর ভিত্তি করে তৈরি করা হয়েছিল, প্রয়োজন ছাড়াই আসল টাকা বিনিয়োগ করুন। ধারণাটি ছিল রুক্ষ অবস্থায় হীরা সনাক্ত করা: অপেশাদার ব্যবসায়ী যাদের তহবিল ব্যবস্থাপক হওয়ার মতো সম্পদের অভাব ছিল কিন্তু যার বাজারের অন্তর্দৃষ্টি ছিল। ওয়েলথফ্রন্টের প্রতিষ্ঠাতারা নিজে থেকে অনলাইন গেমিং ব্যবসায় থাকতে চাননি; কাচিং এর অংশ ছিল তাদের বৃহত্তর দৃষ্টিভঙ্গির সেবায় একটি পরিশীলিত কৌশল। যেকোনো বিঘ্নকারী উদ্ভাবনের ছাত্রটি দেখত অনুমোদনের সাথে: তারা শুরুতে সেই ব্যবস্থাটি পুরোপুরি অনুসরণ করছিল মূলধারার বাজারে অংশগ্রহণ করতে অক্ষম গ্রাহকদের সেবা প্রদান। সময়ের সাথে সাথে, তারা বিশ্বাস করেছিল যে পণ্যটি আরও বেশি পরিশীলিত হয়ে ওঠে, অবশেষে ব্যবহারকারীদের অনুমতি দেয় বিদ্যমান পেশাদার তহবিল ব্যবস্থাপকদের সেবা (এবং ব্যাহত) করুন।

সেরা অপেশাদার ট্রেডিং বিদ্বানদের সনাক্ত করার জন্য, ওয়েলথফ্রন্ট তৈরি করেছে প্রতিটি তহবিল ব্যবস্থাপকের দক্ষতা মূল্যায়নের জন্য অত্যাধুনিক প্রযুক্তি, অর্থ ব্যবস্থাপকদের সবচেয়ে পরিশীলিত মূল্যায়নকারীদের দ্বারা ব্যবহৃত কৌশল ব্যবহার করে, যা মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রের শীর্ষস্থানীয় বিশ্ববিদ্যালয়ের এনডাউমেন্ট। এই পদ্ধতিগুলি তাদের কেবল রিটার্ন মূল্যায়ন করার অনুমতি দেয়নি, পরিচালকদেরও সৃষ্টি করেছে কিন্তু সেই সাথে তারা যে পরিমাণ ঝুঁকি নিয়েছিল তাও তাদের ঘোষিত বিনিয়োগের তুলনায় তারা কতটা ধারাবাহিকভাবে কাজ করেছে কৌশল। সুতরাং, তহবিল ব্যবস্থাপকরা যারা দুর্দান্ত রিটার্ন অর্জন করেছেন বেপরোয়া জুয়া (অর্থাৎ, তাদের দক্ষতার ক্ষেত্রের বাইরে বিনিয়োগ) তাদের তুলনায় নিম্ন স্থান পাবে যারা কীভাবে পরাজিত করতে হবে তা খুঁজে বের করেছিল দক্ষতার মাধ্যমে বাজার।

ওয়েলথফ্রন্ট তার কাচিং গেমের মাধ্যমে দুটি বিশ্বাসযোগ্য অনুমান পরীক্ষা করার আশা করেছিল:

১. খেলার খেলোয়াড়দের একটি উল্লেখযোগ্য শতাংশ ভার্চুয়াল তহবিল ব্যবস্থাপক হিসেবে যথেষ্ট প্রতিভা প্রদর্শন করুন যাতে তারা প্রমাণ করতে পারে নিজেদেরকে প্রকৃত সম্পদের ব্যবস্থাপক হওয়ার জন্য উপযুক্ত (the মূল্য অনুমান)।

Machine Translated by Google
২. গেমটি ভাইরাল ইঞ্জিন অফ গ্রোথ ব্যবহার করে বৃদ্ধি পাবে এবং ফ্রিমিয়াম ব্যবসায়িক মডেল ব্যবহার করে মূল্য তৈরি করবে। গেমটি খেলার জন্য বিনামূল্যে ছিল, কিন্তু দলটি আশা করেছিল যে খেলোয়াড়দের একটি অংশ বুঝতে পারবে যে তারা খারাপ ব্যবসায়ী এবং তাই ওয়েলথফ্রন্ট যখন প্রকৃত সম্পদ ব্যবস্থাপনা পরিষেবা (বৃদ্ধির অনুমান) অফার শুরু করবে তখন তারা অর্থপ্রদানকারী গ্রাহকে রূপান্তরিত হতে চাইবে।

kaChing একটি বিশাল প্রাথমিক সাফল্য ছিল, যার প্রথম লঞ্চেই ৪,৫০,০০০ এরও বেশি গেমার আকৃষ্ট হয়েছিল। এখন পর্যন্ত, এই ধরণের ভ্যানিটি মেট্রিক সম্পর্কে আপনার সন্দেহ হওয়া উচিত। অনেক কম সুশৃঙ্খল কোম্পানি এই সাফল্য উদযাপন করত এবং তাদের ভবিষ্যত নিরাপদ বলে মনে করত, কিন্তু Wealthfront তার অনুমানগুলি স্পষ্টভাবে চিহ্নিত করেছিল এবং আরও কঠোরভাবে চিন্তা করতে সক্ষম হয়েছিল। Wealthfront যখন তার পেইড আর্থিক পণ্য চালু করার জন্য প্রস্তুত হয়েছিল, তখন মাত্র সাতজন অপেশাদার পরিচালক অন্যদের অর্থ পরিচালনার যোগ্য বলে যোগ্যতা অর্জন করেছিলেন, যা আদর্শ মডেলের প্রত্যাশার চেয়ে অনেক কম। পেইড পণ্য চালু হওয়ার পর, তারা গেমারদের পেইড গ্রাহকে রূপান্তরের হার পরিমাপ করতে সক্ষম হয়েছিল। এখানেও সংখ্যাগুলি হতাশাজনক ছিল: রূপান্তরের হার শূন্যের কাছাকাছি ছিল। তাদের মডেল ভবিষ্যদ্বাণী করেছিল যে শত শত গ্রাহক সাইন আপ করবেন, কিন্তু মাত্র চৌদ্দজনই তা করেছিলেন।

পণ্যটির উন্নতির জন্য দলটি সাহসিকতার সাথে কাজ করেছিল, কিন্তু কেউই বিশেষ কোনও প্রতিশ্রুতি দেখায়নি। এটি একটি মূল বা অধ্যবসায়ী বৈঠকের সময় ছিল।

আমরা এখন পর্যন্ত যে তথ্য নিয়ে আলোচনা করেছি তা যদি সেই গুরুত্বপূর্ণ বৈঠকে যা পাওয়া যেত, তাহলে ওয়েলথফ্রন্ট সমস্যায় পড়ত। তারা জানত যে তাদের বর্তমান কৌশল কাজ করছে না, কিন্তু এটি কীভাবে করা উচিত তা নয়। সেই কারণেই বিকল্প সম্ভাবনাগুলি অনুসন্ধান করার জন্য এই অধ্যায়ের শুরুতে দেওয়া সুপারিশ অনুসরণ করা তাদের জন্য অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ ছিল। এই ক্ষেত্রে, ওয়েলথফ্রন্ট দুটি গুরুত্বপূর্ণ অনুসন্ধানের পথ অনুসরণ করেছিল।

প্রথমটি ছিল পেশাদার অর্থ ব্যবস্থাপকদের সাথে কথোপকথনের একটি সিরিজ, যার শুরু স্ট্যানফোর্ড বিশ্ববিদ্যালয়ের এনডাউমেন্টের প্রধান জন পাওয়ারস দিয়ে, যিনি আশ্চর্যজনকভাবে ইতিবাচক প্রতিক্রিয়া জানিয়েছেন।

ওয়েলথফ্রন্টের কৌশলটি এই ধারণার উপর ভিত্তি করে তৈরি করা হয়েছিল যে পেশাদার অর্থ ব্যবস্থাপকরা সিস্টেমে যোগদান করতে অনিচ্ছুক হবেন

Machine Translated by Google
কারণ বর্ধিত স্বচ্ছতা তাদের কর্তৃত্ববোধকে হুমকির মুখে ফেলবে। ক্ষমতাধরদের এমন কোনও উদ্বেগ ছিল না। এরপর সিইও অ্যান্ডি র‍্যাচেল অন্যান্য পেশাদার বিনিয়োগ ব্যবস্থাপকদের সাথে ধারাবাহিক কথোপকথন শুরু করেন এবং ফলাফলগুলি কোম্পানির কাছে ফিরিয়ে আনেন। তার অন্তর্দৃষ্টি নিম্নরূপ:

১. সফল পেশাদার অর্থ ব্যবস্থাপকরা মনে করতেন যে স্বচ্ছতা নিয়ে তাদের ভয় পাওয়ার কিছু নেই, কারণ তারা বিশ্বাস করতেন যে এটি তাদের দক্ষতা যাচাই করবে।

২. অর্থ ব্যবস্থাপকরা তাদের নিজস্ব ব্যবসা পরিচালনা এবং স্কেলিংয়ের ক্ষেত্রে উল্লেখযোগ্য চ্যালেঞ্জের মুখোমুখি হন। তাদের নিজস্ব অ্যাকাউন্ট পরিষেবা প্রদানের অসুবিধার কারণে তারা বাধাগ্রস্ত হন এবং তাই নতুন ক্লায়েন্টদের খুঁজে বের করার জন্য উচ্চ ন্যূনতম বিনিয়োগের প্রয়োজন হয়।

দ্বিতীয় সমস্যাটি এতটাই গুরুতর ছিল যে ওয়েলথফ্রন্ট পেশাদার পরিচালকদের কাছ থেকে হঠাৎ করেই প্ল্যাটফর্মে যোগদানের জন্য আহ্বান জানানোর জন্য ঠান্ডা কল এড়িয়ে যাচ্ছিল। এরা ছিল ক্লাসিক প্রাথমিক গ্রহণকারী যাদের বর্তমান পণ্যকে অতিক্রম করে এমন কিছু দেখার দৃষ্টিভঙ্গি ছিল যা তারা প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা অর্জনের জন্য ব্যবহার করতে পারে।

দ্বিতীয় গুরুত্বপূর্ণ গুণগত তথ্যটি গ্রাহকদের সাথে কথোপকথন থেকে বেরিয়ে এসেছে। দেখা গেল যে kaChing ওয়েবসাইটে ভার্চুয়াল এবং বাস্তব পোর্টফোলিও ব্যবস্থাপনার মিশ্রণ তাদের কাছে বিভ্রান্তিকর বলে মনে হয়েছে। গ্রাহক অর্জনের একটি চতুর উপায় হওয়া তো দূরের কথা, ফ্রিমিয়াম কৌশলটি কোম্পানির অবস্থান সম্পর্কে বিভ্রান্তি তৈরি করে পথে বাধা হয়ে দাঁড়াচ্ছিল।

এই তথ্য পিভট বা অধ্যবসায় সভাকে অবহিত করেছিল। উপস্থিত সকলের উপস্থিতিতে, দলটি তাদের ভবিষ্যতের সাথে কী করা উচিত তা নিয়ে বিতর্ক করেছিল। বর্তমান কৌশলটি কাজ করছিল না, তবে অনেক কর্মচারী অনলাইন গেমটি পরিত্যাগ করার বিষয়ে উদ্বিগ্ন ছিলেন। সর্বোপরি, এটি তাদের তৈরির জন্য স্বাক্ষরিত একটি গুরুত্বপূর্ণ অংশ ছিল। তারা সেই গ্রাহকদের তৈরি এবং সমর্থন করার জন্য উল্লেখযোগ্য সময় এবং শক্তি বিনিয়োগ করেছিল। এটি বেদনাদায়ক ছিল - যেমনটি সর্বদা হয় - যে শক্তি নষ্ট হয়েছে তা উপলব্ধি করা।

ওয়েলথফ্রন্ট সিদ্ধান্ত নিয়েছে যে এটি যেমন আছে তেমনভাবে চলতে পারবে না। কোম্পানিটি বরং যা শিখেছে তা উদযাপন করার সিদ্ধান্ত নিয়েছে। যদি

Machine Translated by Google
বর্তমান পণ্যটি চালু না করলে, দলটি কখনই শিখতে পারত না যে কীভাবে এটিকে এগিয়ে নিয়ে যেতে হয়। আসলে, অভিজ্ঞতা তাদের দৃষ্টিভঙ্গি সম্পর্কে গুরুত্বপূর্ণ কিছু শিখিয়েছিল। অ্যান্ডি যেমন বলেন, "আমরা আসলে যা পরিবর্তন করতে চেয়েছিলাম তা হল কে অর্থ পরিচালনা করে তা নয় বরং কার কাছে সেরা প্রতিভাদের অ্যাক্সেস আছে তা। আমরা প্রথমে ভেবেছিলাম পেশাদারদের বোর্ডে আনার জন্য অপেশাদার পরিচালকদের নিয়ে আমাদের একটি গুরুত্বপূর্ণ ব্যবসা গড়ে তোলা উচিত, কিন্তু ভাগ্যক্রমে দেখা গেল যে এটি প্রয়োজনীয় ছিল না।"

কোম্পানিটি গেমিং গ্রাহকদের পুরোপুরি ত্যাগ করে এবং এমন একটি পরিষেবা প্রদানের উপর মনোযোগ দেয় যা গ্রাহকদের পেশাদার পরিচালকদের সাথে বিনিয়োগ করার সুযোগ দেয়। আপাতদৃষ্টিতে, পিভটটি বেশ নাটকীয় বলে মনে হয় কারণ কোম্পানিটি তার অবস্থান, নাম এবং অংশীদার কৌশল পরিবর্তন করেছে। এমনকি এটি তার তৈরি বৈশিষ্ট্যগুলির একটি বড় অংশও বাতিল করেছে। কিন্তু এর মূল অংশে, একটি আশ্চর্যজনক পরিমাণ একই রয়ে গেছে। কোম্পানিটি সবচেয়ে মূল্যবান কাজ করেছিল যা ছিল পরিচালকদের কার্যকারিতা মূল্যায়ন করার জন্য প্রযুক্তি তৈরি করা, এবং এটিই মূল ভিত্তি হয়ে ওঠে যার চারপাশে নতুন ব্যবসা গড়ে তোলা হয়েছিল। পিভটগুলির ক্ষেত্রেও এটি সাধারণ; আগে যা কিছু এসেছিল তা ফেলে দিয়ে নতুন করে শুরু করার প্রয়োজন হয় না।

বরং, এটি আরও ইতিবাচক দিক খুঁজে পেতে যা তৈরি করা হয়েছে এবং যা শেখা হয়েছে তা পুনঃব্যবহার করার বিষয়ে।

আজ, ওয়েলথফ্রন্ট তার মূল লক্ষ্যের ফলে সমৃদ্ধ হচ্ছে, প্ল্যাটফর্মে ১৮০ মিলিয়ন ডলারেরও বেশি বিনিয়োগ এবং চল্লিশেরও বেশি পেশাদার পরিচালক রয়েছে।৩ সম্প্রতি এটি ন্যানসে ফাস্ট কোম্পানির দশটি সবচেয়ে উদ্ভাবনী কোম্পানির মধ্যে একটি হিসেবে মনোনীত হয়েছে।৪ কোম্পানিটি চটপটে কাজ করে চলেছে, অধ্যায় ১২- এ বর্ণিত বৃদ্ধির নীতিগুলির সাথে সঙ্গতিপূর্ণ। ওয়েলথফ্রন্ট ক্রমাগত স্থাপনা নামে পরিচিত উন্নয়ন কৌশলের একজন শীর্ষস্থানীয় সমর্থক, যা আমরা অধ্যায় ৯- এ আলোচনা করব ।

পিভট করতে ব্যর্থতা

পিভট করার সিদ্ধান্ত নেওয়া এতটাই কঠিন যে অনেক কোম্পানিই তা করতে ব্যর্থ হয়। আমি যদি বলতে পারতাম যে যখনই পিভট করার প্রয়োজনের মুখোমুখি হয়েছি, আমি তা ভালোভাবে মোকাবেলা করেছি, কিন্তু এটা সত্য নয়। আমি

Machine Translated by Google
বিশেষ করে ভালোভাবে ঘোরাতে না পারার একটা ব্যর্থতার কথা মনে রাখবেন।

IMVU প্রতিষ্ঠার কয়েক বছর পর, কোম্পানিটি অসাধারণ সাফল্য অর্জন করছিল। ব্যবসাটি প্রতি মাসে ১ মিলিয়ন ডলারেরও বেশি আয় করেছিল; আমরা আমাদের গ্রাহকদের জন্য বিশ মিলিয়নেরও বেশি অবতার তৈরি করেছি। আমরা উল্লেখযোগ্য নতুন ন্যান্সিং সংগ্রহ করতে সক্ষম হয়েছি, এবং বিশ্ব অর্থনীতির মতো, আমরাও ঊর্ধ্বমুখী ছিলাম। কিন্তু বিপদ তখনও অপেক্ষা করছিল।

অজান্তেই, আমরা একটি ক্লাসিক স্টার্টআপ ফাঁদে পড়ে গিয়েছিলাম। আমাদের প্রাথমিক জীবনে আমরা এতটাই সফল হয়েছিলাম যে আমরা এর পিছনের নীতিগুলিকে উপেক্ষা করেছিলাম। ফলস্বরূপ, এটি আমাদের সামনে তাকিয়ে থাকলেও আমরা গতি পরিবর্তনের প্রয়োজনীয়তা মিস করেছি।

আমরা এমন একটি প্রতিষ্ঠান তৈরি করেছিলাম যা পূর্ববর্তী অধ্যায়গুলিতে বর্ণিত ধরণের কার্যকলাপে উৎকৃষ্ট ছিল: নতুন ধারণা পরীক্ষা করার জন্য ন্যূনতম কার্যকর পণ্য তৈরি করা এবং বৃদ্ধির ইঞ্জিনকে সুরক্ষিত করার জন্য পরীক্ষা-নিরীক্ষা চালানো। আমরা সাফল্য উপভোগ করতে শুরু করার আগে, অনেকেই আমাদের "নিম্ন-মানের" ন্যূনতম কার্যকর পণ্য এবং পরীক্ষামূলক পদ্ধতির বিরুদ্ধে পরামর্শ দিয়েছিলেন, আমাদের ধীর গতিতে কাজ করার জন্য অনুরোধ করেছিলেন। তারা চেয়েছিলেন আমরা সঠিকভাবে কাজ করি এবং গতির পরিবর্তে মানের উপর মনোযোগ দিই।

আমরা সেই পরামর্শ উপেক্ষা করেছিলাম, মূলত কারণ আমরা গতির সুবিধা দাবি করতে চেয়েছিলাম। আমাদের পদ্ধতির সত্যতা প্রমাণিত হওয়ার পর, আমরা যে পরামর্শ পেয়েছি তা বদলে গেছে। এখন আমরা যে পরামর্শ শুনেছি তার বেশিরভাগই ছিল "আপনি সাফল্যের সাথে তর্ক করতে পারবেন না," যা আমাদেরকে এই পথেই থাকতে অনুরোধ করেছিল। আমাদের এই পরামর্শটি বেশি পছন্দ হয়েছিল, কিন্তু এটিও সমানভাবে ভুল ছিল।

মনে রাখবেন যে নিম্নমানের MVP তৈরির যুক্তি হল যে প্রাথমিক গ্রহণকারীদের যা প্রয়োজন তার বাইরে যেকোনো বৈশিষ্ট্য বিকাশ করা এক ধরণের অপচয়। তবে, এর যুক্তি আপনাকে কেবল এতদূর নিয়ে যাবে।

একবার আপনি প্রাথমিক গ্রহণকারীদের সাথে সাফল্য পেয়ে গেলে, আপনি মূলধারার গ্রাহকদের কাছে বিক্রি করতে চান। মূলধারার গ্রাহকদের বিভিন্ন প্রয়োজনীয়তা থাকে এবং তারা অনেক বেশি চাহিদাপূর্ণ।

আমাদের যে ধরণের পিভট দরকার ছিল তাকে বলা হয় গ্রাহক সেগমেন্ট পিভট।
এই পিভটে, কোম্পানি বুঝতে পারে যে তারা যে পণ্যটি তৈরি করছে তা প্রকৃত গ্রাহকদের জন্য একটি বাস্তব সমস্যার সমাধান করে কিন্তু তারা সেই গ্রাহক নয় যাদের তারা মূলত পরিবেশন করার পরিকল্পনা করেছিল। অন্য কথায়, পণ্যের অনুমানটি কেবল আংশিকভাবে নিশ্চিত করা হয়েছে। (এই অধ্যায়ে উপরে ভোটিজেন গল্পে এই ধরণের পিভট বর্ণনা করা হয়েছে।)

একটি গ্রাহক বিভাগের পিভট কার্যকর করা বিশেষভাবে জটিল একটি পিভট

Machine Translated by Google
কারণ, IMVU তে আমরা কঠিন অভিজ্ঞতা অর্জনের পর শিখেছি যে, প্রাথমিক গ্রাহকদের সাথে আমাদের সফল করে তোলার জন্য যে পদক্ষেপগুলি আমাদের মূলধারার গ্রাহকদের সাথে সফল হতে হবে তার সম্পূর্ণ বিপরীত ছিল। আমাদের বৃদ্ধির ইঞ্জিন কীভাবে কাজ করে সে সম্পর্কে আমাদের স্পষ্ট ধারণা ছিল না। আমরা আমাদের ভ্যানিটি মেট্রিক্সে বিশ্বাস করতে শুরু করেছিলাম। নিজেদেরকে জবাবদিহি করার জন্য আমরা শেখার মাইলফলক ব্যবহার করা বন্ধ করে দিয়েছিলাম।

পরিবর্তে, ক্রমবর্ধমান স্থূল মানদণ্ডের উপর মনোযোগ দেওয়া অনেক বেশি সুবিধাজনক ছিল যা এত উত্তেজনাপূর্ণ ছিল: অর্থপ্রদানকারী গ্রাহক এবং সক্রিয় ব্যবহারকারীদের সাইন আপ করার ক্ষেত্রে নতুন রেকর্ড ভাঙা, আমাদের গ্রাহক ধরে রাখার হার পর্যবেক্ষণ করা - আপনিই বলুন। পৃষ্ঠের নীচে, এটি স্পষ্ট হওয়া উচিত ছিল যে ইঞ্জিনটি সুরক্ষিত করার জন্য আমাদের প্রচেষ্টা হ্রাসকারী রিটার্নে পৌঁছেছে, যা পিভট করার প্রয়োজনীয়তার সর্বোত্তম লক্ষণ।

উদাহরণস্বরূপ, আমরা পণ্যটির সক্রিয়করণ হার (যে হারে নতুন গ্রাহকরা পণ্যটির সক্রিয় গ্রাহক হয়ে ওঠেন) উন্নত করার চেষ্টা করে মাসের পর মাস ব্যয় করেছি, যা এখনও অত্যন্ত কম ছিল। আমরা অসংখ্য পরীক্ষা-নিরীক্ষা করেছি: ব্যবহারযোগ্যতা উন্নতি, নতুন প্ররোচনা কৌশল, প্রণোদনা প্রোগ্রাম, গ্রাহক অনুসন্ধান এবং অন্যান্য গেম-সদৃশ বৈশিষ্ট্য। ব্যক্তিগতভাবে, এই নতুন বৈশিষ্ট্য এবং নতুন বিপণন সরঞ্জামগুলির মধ্যে অনেকগুলি সফল হয়েছে। আমরা A/B পরীক্ষা-নিরীক্ষা ব্যবহার করে কঠোরভাবে সেগুলি পরিমাপ করেছি। কিন্তু সামগ্রিকভাবে, অনেক মাস ধরে, আমরা আমাদের বৃদ্ধির ইঞ্জিনের সামগ্রিক চালিকাশক্তিগুলিতে নগণ্য পরিবর্তন দেখতে পাচ্ছিলাম। এমনকি আমাদের সক্রিয়করণ হার, যা আমাদের মনোযোগের কেন্দ্রবিন্দু ছিল, মাত্র কয়েক শতাংশ পয়েন্ট বৃদ্ধি পেয়েছে।

আমরা লক্ষণগুলি উপেক্ষা করেছিলাম কারণ কোম্পানিটি এখনও বৃদ্ধি পাচ্ছিল, মাসের পর মাস "উন্নত এবং সঠিক" ফলাফল প্রদান করছিল। কিন্তু আমরা দ্রুত আমাদের প্রাথমিক গ্রহণকারী বাজারকে ক্লান্ত করে ফেলছিলাম। আমরা যে দামে অভ্যস্ত ছিলাম সেই দামে গ্রাহক খুঁজে পাওয়া কঠিন থেকে কঠিনতর হয়ে উঠছিল। আমরা আমাদের বিপণন দলকে আরও বেশি গ্রাহক খুঁজে বের করার জন্য চালিত করার সাথে সাথে, তারা মূলধারার গ্রাহকদের কাছে আরও বেশি পৌঁছাতে বাধ্য হয়েছিল, কিন্তু মূলধারার গ্রাহকরা প্রাথমিক পণ্যের প্রতি কম ক্ষমাশীল। নতুন গ্রাহকদের সক্রিয়করণ এবং নগদীকরণের হার কমতে শুরু করে, নতুন গ্রাহক অর্জনের খরচ বাড়িয়ে দেয়। খুব শীঘ্রই, আমাদের প্রবৃদ্ধি ক্রমশ কমতে থাকে এবং আমাদের ইঞ্জিনটি থেমে যায়।

এই x এর জন্য প্রয়োজনীয় পরিবর্তনগুলি করতে আমাদের অনেক বেশি সময় লেগেছে

Machine Translated by Google
পরিস্থিতি। অন্যান্য বিষয়ের মতো, আমাদেরও মূল বিষয়গুলিতে ফিরে যেতে হয়েছিল এবং উদ্ভাবনী অ্যাকাউন্টিং চক্রটি আবার শুরু করতে হয়েছিল। এটি কোম্পানির দ্বিতীয় প্রতিষ্ঠার মতো মনে হয়েছিল। আমরা অপ্টিমাইজেশন, টিউনিং এবং পুনরাবৃত্তিতে সত্যিই দক্ষ হয়ে উঠেছিলাম, কিন্তু এই প্রক্রিয়ায় আমরা সেই কার্যকলাপের উদ্দেশ্য ভুলে গিয়েছিলাম: কোম্পানির দৃষ্টিভঙ্গির সেবায় একটি স্পষ্ট অনুমান পরীক্ষা করা। পরিবর্তে, আমরা যেখানেই পাচ্ছিলাম সেখানেই প্রবৃদ্ধি, রাজস্ব এবং লাভের পিছনে ছুটছিলাম।

আমাদের নতুন মূলধারার গ্রাহকদের সাথে নিজেদের পুনরায় পরিচিত করা প্রয়োজন ছিল। আমাদের ইন্টারঅ্যাকশন ডিজাইনাররা গ্রাহকদের সাথে ব্যাপকভাবে সরাসরি কথোপকথন এবং পর্যবেক্ষণের উপর ভিত্তি করে একটি স্পষ্ট আদর্শ তৈরি করে পথ দেখিয়েছিলেন। এরপর, পণ্যটি ব্যবহার করা নাটকীয়ভাবে সহজ করার জন্য আমাদের একটি বড় পণ্য সংস্কারে প্রচুর বিনিয়োগ করতে হয়েছিল। নে-টিউনিংয়ের উপর আমাদের অতিরিক্ত মনোযোগের কারণে, আমরা এই ধরণের বড় বিনিয়োগ করা বন্ধ করে দিয়েছিলাম, কম ঝুঁকিপূর্ণ এবং কম ফলনশীল পরীক্ষার পরীক্ষায় বিনিয়োগ করতে পছন্দ করেছিলাম।

তবে, গুণমান, নকশা এবং বৃহত্তর প্রকল্পগুলিতে বিনিয়োগ করার জন্য আমাদের পরীক্ষামূলক শিকড় ত্যাগ করার প্রয়োজন ছিল না। বিপরীতে, একবার আমরা আমাদের ভুল বুঝতে পেরেছিলাম এবং পিভটটি কার্যকর করার পরে, সেই দক্ষতাগুলি আমাদের ভালভাবে কাজে লেগেছিল। আমরা অধ্যায় 12- এ বর্ণিত পরীক্ষার জন্য একটি স্যান্ডবক্স তৈরি করেছি এবং এই প্রধান পুনর্নির্মাণের জন্য একচেটিয়াভাবে একটি ক্রস-ফাংশনাল টিম ওয়ার্ক করেছি। তারা নির্মাণের সময়, তারা ক্রমাগত তাদের নতুন ডিজাইনের সাথে পুরানোটির বিরুদ্ধে পরীক্ষা করে দেখেছিল। প্রাথমিকভাবে, নতুন ডিজাইনটি পুরানোটির চেয়ে খারাপ পারফর্ম করেছিল, যেমনটি সাধারণত হয়। এতে পুরানো ডিজাইনের বৈশিষ্ট্য এবং কার্যকারিতার অভাব ছিল এবং অনেক নতুন ভুলও ছিল। কিন্তু দলটি নিরলসভাবে নকশাটি উন্নত করেছে যতক্ষণ না, কয়েক মাস পরে এটি আরও ভাল পারফর্ম করে। এই নতুন ডিজাইনটি আমাদের ভবিষ্যতের বিকাশের ভিত্তি স্থাপন করেছিল।

এই ফাউন্ডেশনটি বেশ ভালোভাবেই অর্থ প্রদান করেছে। ২০০৯ সালের মধ্যে, বার্ষিক আয় দ্বিগুণেরও বেশি হয়ে ২৫ মিলিয়ন ডলারেরও বেশি হয়ে গেছে। কিন্তু আমরা যদি আরও আগে ঘুরে দাঁড়াতাম, তাহলে হয়তো এই সাফল্য আরও আগেই উপভোগ করতে পারতাম।৫

পিভটগুলির একটি ক্যাটালগ

পিভটগুলি বিভিন্ন ধরণের শব্দে আসে। পিভট শব্দটি কখনও কখনও পরিবর্তনের সমার্থক হিসাবে ভুলভাবে ব্যবহৃত হয়। পিভট হল একটি বিশেষ ধরণের

Machine Translated by Google
পণ্য, ব্যবসায়িক মডেল এবং প্রবৃদ্ধির ইঞ্জিন সম্পর্কে একটি নতুন মৌলিক অনুমান পরীক্ষা করার জন্য পরিকল্পিত পরিবর্তন।

জুম-ইন পিভট

এই ক্ষেত্রে, পূর্বে একটি পণ্যের একটি একক বৈশিষ্ট্য হিসেবে যা বিবেচনা করা হত তা সম্পূর্ণ পণ্যে পরিণত হয়। এই ধরণের পিভট ভোটিজেন তৈরি করে যখন এটি একটি সম্পূর্ণ সামাজিক নেটওয়ার্ক থেকে সরে এসে একটি সাধারণ ভোটার যোগাযোগ পণ্যের দিকে পরিচালিত করে।

জুম-আউট পিভট

বিপরীত পরিস্থিতিতে, কখনও কখনও একটি একক বৈশিষ্ট্য একটি সম্পূর্ণ পণ্যকে সমর্থন করার জন্য অপর্যাপ্ত হয়। এই ধরণের পিভটে, যাকে সম্পূর্ণ পণ্য হিসাবে বিবেচনা করা হত তা অনেক বৃহত্তর পণ্যের একক বৈশিষ্ট্যে পরিণত হয়।

গ্রাহক বিভাগের পিভট

এই বিষয়বস্তুতে, কোম্পানি বুঝতে পারে যে তারা যে পণ্যটি তৈরি করছে তা প্রকৃত গ্রাহকদের জন্য একটি বাস্তব সমস্যার সমাধান করে, কিন্তু তারা সেই ধরণের গ্রাহক নয় যা তারা মূলত পরিবেশন করার পরিকল্পনা করেছিল। অন্য কথায়, পণ্যের অনুমান আংশিকভাবে নিশ্চিত, সঠিক সমস্যার সমাধান করছে, কিন্তু মূলত প্রত্যাশিত গ্রাহকের চেয়ে ভিন্ন।

গ্রাহকের চাহিদার মূলমন্ত্র

গ্রাহকদের খুব ভালোভাবে জানার ফলে, কখনও কখনও এটা স্পষ্ট হয়ে ওঠে যে আমরা তাদের জন্য যে সমস্যাটি সমাধান করার চেষ্টা করছি তা খুব গুরুত্বপূর্ণ নয়। তবে, এই গ্রাহক ঘনিষ্ঠতার কারণে, আমরা প্রায়শই অন্যান্য সম্পর্কিত সমস্যাগুলি আবিষ্কার করি যা গুরুত্বপূর্ণ এবং আমাদের দল দ্বারা সমাধান করা যেতে পারে। অনেক ক্ষেত্রে, এই সম্পর্কিত সমস্যাগুলির জন্য কেবল পুনঃস্থাপনের প্রয়োজন হতে পারে।

Machine Translated by Google
বিদ্যমান পণ্য। অন্যান্য ক্ষেত্রে, এর জন্য সম্পূর্ণ নতুন পণ্যের প্রয়োজন হতে পারে। আবার, এটি এমন একটি ক্ষেত্রে যেখানে পণ্যের অনুমান আংশিকভাবে নিশ্চিত করা হয়েছে; লক্ষ্য গ্রাহকের সমাধানযোগ্য সমস্যা রয়েছে, কেবল সেই সমস্যাটি নয় যা মূলত প্রত্যাশিত ছিল।

এর একটি বিখ্যাত উদাহরণ হল পটবেলি স্যান্ডউইচ শপ চেইন, যার বর্তমানে দুই শতাধিক দোকান রয়েছে। এটি ১৯৭৭ সালে একটি প্রাচীন জিনিসপত্রের দোকান হিসেবে শুরু হয়েছিল; মালিকরা তাদের দোকানে ট্র্যাককে আরও শক্তিশালী করার জন্য স্যান্ডউইচ বিক্রি শুরু করেছিলেন। খুব শীঘ্রই তারা সম্পূর্ণ ভিন্ন ব্যবসায়িক ধারায় তাদের পথ তৈরি করে।

প্ল্যাটফর্ম পিভট

প্ল্যাটফর্ম পিভট বলতে একটি অ্যাপ্লিকেশন থেকে প্ল্যাটফর্মে পরিবর্তন বা এর বিপরীতে বোঝায়। সাধারণত, নতুন প্ল্যাটফর্ম তৈরি করতে আগ্রহী স্টার্টআপগুলি তাদের প্ল্যাটফর্মের জন্য একটি একক অ্যাপ্লিকেশন, তথাকথিত কিলার অ্যাপ বিক্রি করে জীবন শুরু করে। পরবর্তীতে প্ল্যাটফর্মটি তৃতীয় পক্ষের জন্য তাদের নিজস্ব সম্পর্কিত পণ্য তৈরির উপায় হিসাবে লিভারেজের বাহন হিসেবে আবির্ভূত হয়। তবে, এই ক্রমটি সর্বদা পাথরে সেট করা হয় না এবং কিছু কোম্পানিকে এই পিভটটি একাধিকবার কার্যকর করতে হয়।

ব্যবসায়িক স্থাপত্য পিভট

এই পিভটটি জিওরি মুরের ধারণা থেকে নেওয়া হয়েছে, যিনি দেখেছেন যে কোম্পানিগুলি সাধারণত দুটি প্রধান ব্যবসায়িক স্থাপত্যের একটি অনুসরণ করে: উচ্চ মার্জিন, নিম্ন ভলিউম (জটিল সিস্টেম মডেল) বা নিম্ন মার্জিন, উচ্চ ভলিউম (ভলিউম অপারেশন মডেল)।6 প্রথমটি সাধারণত ব্যবসা থেকে ব্যবসা (B2B) বা এন্টারপ্রাইজ বিক্রয় চক্রের সাথে সম্পর্কিত, এবং দ্বিতীয়টি ভোক্তা পণ্যের সাথে সম্পর্কিত (উল্লেখযোগ্য ব্যতিক্রম রয়েছে)। একটি ব্যবসায়িক স্থাপত্য পিভটে, একটি স্টার্টআপ আর্কিটেকচার পরিবর্তন করে। কিছু কোম্পানি উচ্চ মার্জিন, নিম্ন ভলিউম থেকে গণ বাজারে (যেমন, গুগলের অনুসন্ধান "অ্যাপ্লায়েন্স") গিয়ে পরিবর্তিত হয়; অন্যরা, মূলত গণ বাজারের জন্য ডিজাইন করা হয়েছিল, দীর্ঘ এবং ব্যয়বহুল বিক্রয় চক্রের প্রয়োজন বলে প্রমাণিত হয়েছে।

Machine Translated by Google

মূল্য ক্যাপচার পিভট

একটি কোম্পানি যে মূল্য তৈরি করে তা ধরার অনেক উপায় আছে। এই পদ্ধতিগুলিকে সাধারণত নগদীকরণ বা রাজস্ব মডেল বলা হয়। এই শব্দগুলি অনেক বেশি সীমাবদ্ধ। নগদীকরণের ধারণার অন্তর্নিহিত অর্থ হল এটি একটি পণ্যের একটি পৃথক "বৈশিষ্ট্য" যা

ইচ্ছামত যোগ বা অপসারণ করা যাবে। বাস্তবে, ক্যাপচারিং মান হল একটি পণ্য অনুমানের অন্তর্নিহিত অংশ। প্রায়শই, পদ্ধতিতে পরিবর্তন হয় a কোম্পানির মূল্য দখলের সুদূরপ্রসারী পরিণতি হতে পারে বাকি ব্যবসা, পণ্য এবং বিপণন কৌশল।

বৃদ্ধির মূল ইঞ্জিন

আমরা দশম অধ্যায়ে দেখব , তিনটি প্রাথমিক ইঞ্জিন রয়েছে স্টার্টআপগুলিকে শক্তি দেয় এমন প্রবৃদ্ধি: ভাইরাল, স্টিকি এবং পেইড প্রবৃদ্ধি মডেল। এই ধরণের পিভটে, একটি কোম্পানি তার প্রবৃদ্ধি কৌশল পরিবর্তন করে দ্রুত বা অধিক লাভজনক প্রবৃদ্ধি অর্জনের জন্য। সাধারণত কিন্তু সবসময় নয়, বৃদ্ধির ইঞ্জিনের জন্য মূল্যের পরিবর্তনের প্রয়োজন ধরা পড়েছে।

চ্যানেল পিভট

ঐতিহ্যবাহী বিক্রয় পরিভাষায়, যে প্রক্রিয়ার মাধ্যমে একটি কোম্পানি তার পণ্য গ্রাহকদের কাছে পৌঁছে দেয় তাকে বিক্রয় বলে চ্যানেল বা বিতরণ চ্যানেল। উদাহরণস্বরূপ, ভোক্তা প্যাকেজযুক্ত মুদি দোকানে পণ্য বিক্রি হয়, গাড়ি ডিলারশিপে বিক্রি হয়, এবং অনেক এন্টারপ্রাইজ সফ্টওয়্যার বিক্রি হয় (ব্যাপক কাস্টমাইজেশন সহ) পরামর্শ এবং পেশাদার পরিষেবা rms। প্রায়শই, প্রয়োজনীয়তা চ্যানেলের দাম, বৈশিষ্ট্য এবং প্রতিযোগিতামূলক নির্ধারণ করে একটি পণ্যের ল্যান্ডস্কেপ। একটি চ্যানেল পিভট হল একটি স্বীকৃতি যে একই মৌলিক সমাধানটি আরও কার্যকরভাবে একটি ভিন্ন চ্যানেলের মাধ্যমে সরবরাহ করা যেতে পারে। যখনই কোনও কোম্পানি একটি পূর্বে জটিল বিক্রয় প্রক্রিয়া যার মাধ্যমে ব্যবহারকারীদের কাছে "সরাসরি বিক্রি" করা সম্ভব, ক চ্যানেল পিভট তৈরির কাজ চলছে।

Machine Translated by Google

বিক্রয় চ্যানেলের উপর এর ধ্বংসাত্মক প্রভাবের কারণেই ইন্টারনেট এমন শিল্পগুলিতে এতটাই বিঘ্নিত প্রভাব ফেলেছে যে পূর্বে সংবাদপত্র, ম্যাগাজিন এবং বই প্রকাশনার মতো জটিল বিক্রয় এবং বিতরণ চ্যানেলের প্রয়োজন হত।

প্রযুক্তি পিভট

মাঝেমধ্যে, একটি কোম্পানি সম্পূর্ণ ভিন্ন প্রযুক্তি ব্যবহার করে একই সমাধান অর্জনের উপায় আবিষ্কার করে। প্রতিষ্ঠিত ব্যবসাগুলিতে প্রযুক্তিগত দিকগুলি অনেক বেশি সাধারণ। অন্য কথায়, এগুলি একটি টেকসই উদ্ভাবন, একটি ক্রমবর্ধমান উন্নতি যা বিদ্যমান গ্রাহক বেসকে আকর্ষণ এবং ধরে রাখার জন্য ডিজাইন করা হয়েছে। প্রতিষ্ঠিত সংস্থাগুলি এই ধরণের দিক থেকে উৎকর্ষ অর্জন করে কারণ খুব বেশি পরিবর্তন হচ্ছে না। গ্রাহক বিভাগ একই, গ্রাহকের সমস্যা একই, মূল্য-ক্যাপচার মডেল একই এবং চ্যানেল অংশীদাররা একই। একমাত্র প্রশ্ন হল নতুন প্রযুক্তি বিদ্যমান প্রযুক্তির তুলনায় উচ্চতর মূল্য এবং/অথবা কর্মক্ষমতা প্রদান করতে পারবে কিনা।

একটি পিভট একটি কৌশলগত অনুমান

যদিও উপরে চিহ্নিত পিভটগুলি ব্যবসায়িক কৌশলের শিক্ষার্থীদের কাছে পরিচিত হবে, পিভট করার ক্ষমতা সুষ্ঠু কৌশলগত চিন্তাভাবনার বিকল্প নয়। পিভটগুলির বিখ্যাত উদাহরণ প্রদানের সমস্যা হল যে বেশিরভাগ মানুষ কেবল বিখ্যাত কোম্পানিগুলির সফল শেষ কৌশলগুলির সাথেই পরিচিত। বেশিরভাগ পাঠক জানেন যে সাউথওয়েস্ট বা ওয়ালমার্ট তাদের বাজারে কম খরচে ব্যাঘাতের একটি উদাহরণ, মাইক্রোসফ্ট একটি প্ল্যাটফর্ম একচেটিয়া উদাহরণ এবং স্টারবাকস একটি শক্তিশালী প্রিমিয়াম ব্র্যান্ডকে কাজে লাগিয়েছে। সাধারণত কম পরিচিত পিভটগুলি হল সেই কৌশলগুলি আবিষ্কার করার জন্য প্রয়োজনীয়। কোম্পানিগুলির তাদের জনসংযোগ গল্পগুলিকে বীরত্বপূর্ণ প্রতিষ্ঠাতার চারপাশে সারিবদ্ধ করার এবং এটি মনে করার জন্য একটি শক্তিশালী প্রণোদনা রয়েছে যে তাদের সাফল্য একটি ভাল ধারণার অনিবার্য ফলাফল ছিল।

সুতরাং, যদিও স্টার্টআপগুলি প্রায়শই এমন একটি কৌশলের দিকে ঝুঁকে পড়ে যা মনে হয়

Machine Translated by Google
একটি সফল কোম্পানির মতো, এই উপমাগুলিতে খুব বেশি বিনিয়োগ না করা গুরুত্বপূর্ণ। উপমাটি সঠিকভাবে আঁকা হয়েছে কিনা তা জানা অত্যন্ত কঠিন। আমরা কি প্রয়োজনীয় বৈশিষ্ট্যগুলি অনুলিপি করেছি নাকি কেবল অতিপ্রাকৃত বৈশিষ্ট্যগুলি? সেই শিল্পে যা কাজ করেছে তা কি আমাদের ক্ষেত্রে কাজ করবে? অতীতে যা কাজ করেছে তা কি আজ কাজ করবে? একটি পিভটকে একটি নতুন কৌশলগত অনুমান হিসাবে আরও ভালভাবে বোঝা যায় যার পরীক্ষা করার জন্য একটি নতুন ন্যূনতম কার্যকর পণ্যের প্রয়োজন হবে।

যেকোনো ক্রমবর্ধমান ব্যবসার জন্য মূল পরিবর্তনগুলি জীবনের একটি স্থায়ী সত্য। এমনকি একটি কোম্পানি প্রাথমিক সাফল্য অর্জনের পরেও, এটিকে অবশ্যই মূল পরিবর্তন অব্যাহত রাখতে হবে। জিওরি মুরের মতো তাত্ত্বিকদের প্রযুক্তি জীবনচক্রের ধারণার সাথে যারা পরিচিত তারা পরবর্তী পর্যায়ের কিছু গুরুত্বপূর্ণ স্থানকে তার দেওয়া নাম দিয়ে চেনেন: খাদ, টর্নেডো, বোলিং অ্যালি।

হার্ভার্ডের ক্লেটন ক্রিস্টেনসেনের নেতৃত্বে পরিচালিত বিপর্যয়কর উদ্ভাবনী সাহিত্যের পাঠকরা প্রতিষ্ঠিত কোম্পানিগুলির সাথে পরিচিত হবেন যারা তাদের উচিত সময়ে পরিবর্তন করতে ব্যর্থ হয়। আজকের পরিচালকদের জন্য গুরুত্বপূর্ণ দক্ষতা হল সেই তত্ত্বগুলিকে তাদের বর্তমান পরিস্থিতির সাথে মেলানো যাতে তারা সঠিক সময়ে সঠিক পরামর্শ প্রয়োগ করতে পারে।

আধুনিক ব্যবস্থাপকরা সাম্প্রতিক বইয়ের বন্যা থেকে রেহাই পেতে পারেননি যেখানে তাদের বিদ্যমান ব্যবসাগুলিকে খাপ খাইয়ে নিতে, পরিবর্তন করতে, নতুন করে উদ্ভাবন করতে বা পুনর্গঠন করতে বলা হয়েছে। এই বিভাগের অনেক কাজই দীর্ঘ উপদেশমূলক এবং সংক্ষিপ্ত বিবরণীতে ভরা।

একটি পিভট কেবল পরিবর্তনের জন্য একটি উৎসাহ নয়। মনে রাখবেন, এটি একটি বিশেষ ধরণের কাঠামোগত পরিবর্তন যা পণ্য, ব্যবসায়িক মডেল এবং বৃদ্ধির ইঞ্জিন সম্পর্কে একটি নতুন মৌলিক অনুমান পরীক্ষা করার জন্য ডিজাইন করা হয়েছে। এটি লিন স্টার্টআপ পদ্ধতির হৃদয়। এটিই লিন স্টার্টআপ অনুসরণকারী কোম্পানিগুলিকে ভুলের মুখে স্থিতিস্থাপক করে তোলে: যদি আমরা কোনও ভুল মোড় নিই, তবে আমাদের কাছে এটি উপলব্ধি করার জন্য প্রয়োজনীয় সরঞ্জাম এবং অন্য পথ খুঁজে বের করার তত্পরতা রয়েছে।

০ ০ ০

পার্ট টু- তে , আমরা একটি স্টার্টআপ ধারণাকে তার বিশ্বাসের প্রাথমিক অগ্রগতি থেকে দেখেছি, একটি ন্যূনতম কার্যকর পণ্য দিয়ে এটি পরীক্ষা করেছি, ফলাফল মূল্যায়নের জন্য উদ্ভাবনী অ্যাকাউন্টিং এবং কার্যকর মেট্রিক্স ব্যবহার করেছি এবং পিভট বা অধ্যবসায় করার সিদ্ধান্ত নিয়েছি।

আমি এই বিষয়গুলো বিস্তারিতভাবে আলোচনা করেছি যাতে করে প্রস্তুতি নিতে পারি

Machine Translated by Google

এরপর আসে। পৃষ্ঠায়, এই প্রক্রিয়াগুলি ক্লিনিক্যাল, ধীর এবং সহজ মনে হতে পারে। বাস্তব জগতে, ভিন্ন কিছুর প্রয়োজন। আমরা ধীরে চলার সময় গতি বাড়াতে শিখেছি। এখন আমাদের দৌড়াতে শিখতে হবে। একটি শক্ত ভিত্তি স্থাপন করা আমাদের আসল গন্তব্যের দিকে প্রথম পদক্ষেপ: ত্বরণ।

Machine Translated by Google

পার্ট থ্রি

Machine Translated by Google

পার্ট থ্রি

ত্বরান্বিত করুন

Machine Translated by Google

আপনার ইঞ্জিনগুলি শুরু করুন

স্টার্টআপগুলির বেশিরভাগ সিদ্ধান্তই স্পষ্ট নয়। কত ঘন ঘন পণ্য প্রকাশ করা উচিত? দৈনিক, ত্রৈমাসিক বা বার্ষিকের পরিবর্তে সাপ্তাহিকভাবে প্রকাশ করার কোনও কারণ আছে কি? পণ্য প্রকাশের জন্য অতিরিক্ত খরচ হয়, এবং তাই দক্ষতার দৃষ্টিকোণ থেকে, পণ্য প্রকাশের ফলে প্রায়শই পণ্য তৈরিতে কম সময় ব্যয় হয়। তবে, মুক্তির জন্য খুব বেশি সময় অপেক্ষা করলে চূড়ান্ত অপচয় হতে পারে: এমন কিছু তৈরি করা যা কেউ চায় না।

সাফল্যের প্রত্যাশায় কোম্পানিগুলির অবকাঠামো এবং পরিকল্পনায় কতটা সময় এবং শক্তি বিনিয়োগ করা উচিত?
অতিরিক্ত খরচ করলে আপনি মূল্যবান সময় নষ্ট করবেন যা শেখার জন্য ব্যয় করা যেত। খুব কম খরচ করলে আপনি প্রাথমিক সাফল্যের সদ্ব্যবহার করতে ব্যর্থ হতে পারেন এবং দ্রুত অনুসারীর হাতে বাজারের নেতৃত্ব তুলে দিতে পারেন।
কর্মীদের তাদের দিনগুলো কী করে কাটানো উচিত? সাংগঠনিক স্তরে শেখার জন্য আমরা কীভাবে লোকেদের জবাবদিহি করতে পারি?
ঐতিহ্যবাহী বিভাগগুলি এমন প্রণোদনা কাঠামো তৈরি করে যা মানুষকে তাদের বিশেষত্বের উপর মনোযোগী করে: বিপণন, বিক্রয়, পণ্য উন্নয়ন। কিন্তু যদি ক্রস-ফাংশনাল সহযোগিতার মাধ্যমে কোম্পানির সর্বোত্তম স্বার্থ পরিবেশিত হয় তবে কী হবে? স্টার্টআপগুলির এমন সাংগঠনিক কাঠামো প্রয়োজন যা স্টার্টআপের প্রধান শত্রু চরম অনিশ্চয়তার বিরুদ্ধে লড়াই করে।

ফ্যাক্টরি ওয়ারে লিন ম্যানুফ্যাকচারিং আন্দোলনও একই ধরণের প্রশ্নের মুখোমুখি হয়েছিল। তাদের উত্তরগুলি স্টার্টআপগুলির জন্যও প্রাসঙ্গিক, কিছু পরিবর্তন সহ।

যেকোনো লিন ট্রান্সফর্মেশনের জন্য গুরুত্বপূর্ণ প্রথম প্রশ্ন হল: কোনটি

Machine Translated by Google
কার্যকলাপ মূল্য তৈরি করে এবং কোনটি অপচয়ের একটি রূপ? একবার আপনি এই পার্থক্যটি বুঝতে পারলে, আপনি অপচয় দূর করতে এবং মূল্য তৈরির কার্যকলাপের কার্যকারিতা বাড়াতে লীন কৌশল ব্যবহার শুরু করতে পারেন। এই কৌশলগুলি একটি স্টার্টআপে ব্যবহার করার জন্য, এগুলিকে উদ্যোক্তার অনন্য পরিস্থিতির সাথে খাপ খাইয়ে নিতে হবে। অধ্যায় 3 থেকে মনে রাখবেন যে একটি স্টার্টআপে মূল্য হল স্টু তৈরি করা নয়, বরং একটি টেকসই ব্যবসা কীভাবে তৈরি করা যায় সে সম্পর্কে বৈধ শিক্ষা। গ্রাহকরা আসলে কোন পণ্য চান? আমাদের ব্যবসা কীভাবে বৃদ্ধি পাবে? আমাদের গ্রাহক কে? কোন গ্রাহকদের কথা আমাদের শোনা উচিত এবং কোনগুলি আমাদের উপেক্ষা করা উচিত? এই প্রশ্নগুলির উত্তর যত তাড়াতাড়ি সম্ভব একটি স্টার্টআপের সাফল্যের সম্ভাবনা সর্বাধিক করার জন্য প্রয়োজন। এটিই একটি স্টার্টআপের জন্য মূল্য তৈরি করে।

তৃতীয় অংশে , আমরা এমন কৌশল তৈরি করব যা লিন স্টার্টআপগুলিকে প্রতিটি স্টার্টআপের প্রাণশক্তি, গতি এবং তত্পরতাকে বিসর্জন না দিয়েই বিকাশ করতে সাহায্য করবে। সাধারণ বিশ্বাসের বিপরীতে, অলসতা এবং আমলাতন্ত্র কোম্পানিগুলির পরিণতি অর্জনের অনিবার্য পরিণতি নয়। আমি বিশ্বাস করি যে সঠিক ভিত্তির সাথে, লিন স্টার্টআপগুলি লিন উদ্যোগে পরিণত হতে পারে যারা তাদের তত্পরতা, শেখার প্রবণতা এবং উদ্ভাবনের সংস্কৃতি বজায় রাখে, এমনকি যখন তারা স্কেল করে।

৯ ম অধ্যায়ে , আমরা দেখব কিভাবে লিন স্টার্টআপগুলি ছোট ব্যাচের প্রতি-স্বজ্ঞাত ক্ষমতার সুযোগ নেয়। ঠিক যেমন লিন ম্যানুফ্যাকচারিং পণ্য তৈরিতে "জাস্ট-ইন-টাইম" পদ্ধতি অনুসরণ করেছে, প্রক্রিয়াধীন ইনভেন্টরির প্রয়োজনীয়তা হ্রাস করেছে, তেমনি লিন স্টার্টআপগুলি "জাস্ট-ইন-টাইম" স্কেলেবিলিটি অনুশীলন করে, পরিকল্পনা এবং নকশায় বিশাল আগাম বিনিয়োগ না করেই পণ্য পরীক্ষা-নিরীক্ষা পরিচালনা করে।

দশম অধ্যায়ে স্টার্টআপগুলি নতুন গ্রাহক যোগ করার এবং নতুন বাজার আবিষ্কার করার সময় তাদের বৃদ্ধি বোঝার জন্য কোন মেট্রিক্সগুলি ব্যবহার করা উচিত তা অন্বেষণ করা হবে। টেকসই প্রবৃদ্ধি তিনটি প্রবৃদ্ধির ইঞ্জিনের একটি অনুসরণ করে: অর্থপ্রদানকারী, ভাইরাল, অথবা স্টিকি। একটি স্টার্টআপ কোন প্রবৃদ্ধির ইঞ্জিন ব্যবহার করছে তা চিহ্নিত করে, এটি তখন শক্তি নির্দেশ করতে পারে যেখানে এটি ব্যবসা বৃদ্ধিতে সবচেয়ে কার্যকর হবে। নতুন পণ্যের সাফল্য মূল্যায়ন এবং নতুন পরীক্ষা-নিরীক্ষাকে অগ্রাধিকার দেওয়ার জন্য প্রতিটি ইঞ্জিনের অনন্য মেট্রিক্সের উপর ফোকাস করা প্রয়োজন। দ্বিতীয় অংশে বর্ণিত উদ্ভাবনী অ্যাকাউন্টিং পদ্ধতির সাথে ব্যবহার করা হলে, এই মেট্রিক্সগুলি অনুমতি দেয়

Machine Translated by Google
স্টার্টআপগুলি যখন তাদের বৃদ্ধি ফুরিয়ে যাওয়ার ঝুঁকিতে থাকে তখন তাদের বেরিয়ে আসতে হবে এবং সেই অনুযায়ী গতিশীল হতে হবে।

১১ নম্বর অধ্যায়ে দেখানো হয়েছে কিভাবে সঠিক পরিমাণে প্রক্রিয়ায় বিনিয়োগ করে একটি অভিযোজিত সংগঠন তৈরি করা যায় যাতে দলগুলি বৃদ্ধির সাথে সাথে দ্রুত গতিতে কাজ করে। আমরা দেখব কীভাবে লিন ম্যানুফ্যাকচারিংয়ের টুল কিট থেকে কৌশলগুলি, যেমন ফাইভ হোয়াইট, স্টার্টআপ দলগুলিকে আমলাতান্ত্রিক বা অকার্যকর না হয়ে বৃদ্ধি পেতে সাহায্য করে। আমরা আরও দেখব কিভাবে লিন শৃঙ্খলাগুলি একটি স্টার্টআপকে কর্মক্ষম উৎকর্ষতার দ্বারা চালিত একটি প্রতিষ্ঠিত কোম্পানিতে রূপান্তরের জন্য মঞ্চ তৈরি করে।

১২ নম্বর অধ্যায়ে , আমরা সম্পূর্ণ বৃত্তে আসব। স্টার্টআপগুলি প্রতিষ্ঠিত কোম্পানিতে পরিণত হওয়ার সাথে সাথে, তারা একই চাপের মুখোমুখি হয় যা আজকের উদ্যোগগুলিকে বিঘ্নকারী উদ্ভাবনে বিনিয়োগের নতুন উপায় খুঁজে বের করতে বাধ্য করে। প্রকৃতপক্ষে, আমরা দেখতে পাব যে একটি সফল স্টার্টআপের দ্রুত প্রবৃদ্ধির একটি সুবিধা হল যে কোম্পানিটি পরিণত হওয়ার সাথে সাথেও তার উদ্যোক্তা ডিএনএ ধরে রাখতে পারে। আজকের কোম্পানিগুলিকে টেকসই এবং বিঘ্নকারী উদ্ভাবনের একটি ব্যবস্থাপনা পোর্টফোলিও আয়ত্ত করতে শিখতে হবে। এটি একটি অপ্রচলিত দৃষ্টিভঙ্গি যা স্টার্টআপগুলিকে বিচ্ছিন্ন পর্যায়ের মধ্য দিয়ে যেতে দেখে যা পূর্ববর্তী ধরণের কাজ - যেমন উদ্ভাবন - পিছনে ফেলে দেয়। বরং, আধুনিক কোম্পানিগুলিকে সমান্তরালভাবে একাধিক ধরণের কাজ করার ক্ষেত্রে দক্ষতা অর্জন করতে হবে। এটি করার জন্য, আমরা একটি প্রতিষ্ঠিত কোম্পানির প্রেক্ষাপটে উদ্ভাবনী দলগুলিকে ইনকিউবেশন করার কৌশলগুলি অন্বেষণ করব।

আমি "অপচয় করো না" শিরোনামে একটি উপসংহার অন্তর্ভুক্ত করেছি যেখানে আমি লিন স্টার্টআপ আন্দোলনের সাফল্যের কিছু বিস্তৃত প্রভাব বিবেচনা করেছি, এটিকে ঐতিহাসিক প্রেক্ষাপটে স্থাপন করেছি (অতীত আন্দোলন থেকে সতর্কতামূলক শিক্ষা সহ), এবং এর ভবিষ্যতের দিকনির্দেশনার জন্য পরামর্শ দিয়েছি।

Machine Translated by Google

৯
ব্যাচ

জেমস ওম্যাক এবং ড্যানিয়েল জোন্স বইয়ে, লিন থিঙ্কিং, লেখকের দুই ছোট সন্তানের একজনের সাহায্যে খামে আটকে থাকা নিউজলেটার লেখার গল্প বর্ণনা করা হয়েছে। প্রতিটি খামকে সম্বোধন করতে, স্ট্যাম্প করতে, চিঠি দিয়ে পূর্ণ করতে এবং সিল করতে হত। ছয় এবং নয় বছর বয়সী মেয়েরা জানত যে কীভাবে তাদের প্রকল্পটি সম্পন্ন করতে হবে: "বাবা, প্রথমে তুমি সমস্ত নিউজলেটার ভাঁজ করো। তারপর তোমার সিল লাগানো উচিত। তারপর তোমার স্ট্যাম্প লাগানো উচিত।" তাদের বাবা এটি বিপরীতমুখী উপায়ে করতে চেয়েছিলেন: প্রতিটি খাম একবারে একটি করে পূরণ করুন। তারা - আমাদের বেশিরভাগের মতো - এটিকে পিছনে ফেলে ভেবেছিল, তাকে ব্যাখ্যা করে "এটি কার্যকর হবে না!" সে এবং তার মেয়েরা প্রত্যেকে অর্ধেক খাম নিয়েছিল এবং কে প্রথমে শেষ করবে তা দেখার জন্য প্রতিযোগিতা করেছিল।

বাবা দৌড়ে জিতেছেন, শুধু প্রাপ্তবয়স্ক বলে নয়। এটি ঘটেছে কারণ একবারে একটি খাম ব্যবহার করে কাজটি দ্রুত সম্পন্ন করার একটি উপায়, যদিও এটি অপ্রচলিত বলে মনে হয়। ভিডিওতে রেকর্ড করা একটি গবেষণায় এটি নিশ্চিত করা হয়েছে। 1 একবারে একটি খাম ব্যবহার করে পদ্ধতিটিকে লিন ম্যানুফ্যাকচারিংয়ে "একক-পিস ওউ" বলা হয়। এটি ছোট ব্যাচের আশ্চর্যজনক শক্তির কারণে কাজ করে। যখন আমরা ধাপে ধাপে কাজ করি, তখন "ব্যাচের আকার" বলতে বোঝায় যে একবারে কত কাজ

এক পর্যায় থেকে অন্য পর্যায়ে চলে যায়। উদাহরণস্বরূপ, যদি আমাদের একশটি খাম দংশন করা হয়, তাহলে এটি করার স্বজ্ঞাত উপায় - একবারে একশটি অক্ষর ভাঁজ করা - একশটি ব্যাচের আকার হবে। একক-পিস ওউ এর নামকরণ করা হয়েছে কারণ এর একটি ব্যাচের আকার এক।

Machine Translated by Google

কেন একের পর এক খাম স্টুং করলে কাজ দ্রুত সম্পন্ন হয়, যদিও মনে হয় কাজটি ধীর হবে? কারণ আমাদের অন্তর্দৃষ্টি অর্ধ-সম্পূর্ণ খামের বৃহৎ স্তূপগুলিকে সাজানো, স্তূপ করা এবং ঘোরানোর জন্য যে অতিরিক্ত সময় লাগে তা বিবেচনা করে না যখন এটি অন্যভাবে করা হয়।2 একই কাজ বারবার পুনরাবৃত্তি করা আরও দক্ষ বলে মনে হয়, কারণ আমরা আশা করি যে আমরা যত বেশি এই সহজ কাজটি করব ততই আমরা আরও ভাল হয়ে উঠব। দুর্ভাগ্যবশত, এই ধরণের প্রক্রিয়া-ভিত্তিক কাজে, ব্যক্তিগত কর্মক্ষমতা সিস্টেমের সামগ্রিক কর্মক্ষমতার মতো প্রায় গুরুত্বপূর্ণ নয়।

প্রতিটি প্রক্রিয়ায় যে সময় লেগেছিল তা যদি একই রকম হয়, তবুও ছোট ব্যাচের উৎপাদন পদ্ধতিটি আরও উন্নত হবে, এবং আরও বিপরীত কারণগুলির জন্য। উদাহরণস্বরূপ, কল্পনা করুন যে অক্ষরগুলি খামে ছিল না। বড় ব্যাচের পদ্ধতিতে, আমরা প্রায় শেষ না হওয়া পর্যন্ত এটি খুঁজে পাব না। ছোট ব্যাচের পদ্ধতিতে, আমরা প্রায় তাৎক্ষণিকভাবে জানতে পারব। যদি খামগুলি ত্রুটিপূর্ণ হয় এবং সিল না করে তবে কী হবে? বড় ব্যাচের পদ্ধতিতে, আমাদের খামগুলি খুলে ফেলতে হবে, নতুনগুলি আনতে হবে এবং সেগুলি পুনরুদ্ধার করতে হবে। ছোট ব্যাচের পদ্ধতিতে, আমরা তাৎক্ষণিকভাবে এটি খুঁজে বের করব এবং কোনও পুনর্নির্মাণের প্রয়োজন হবে না।

এই সমস্ত সমস্যাগুলি স্টিং এনভেলপের মতো সহজ প্রক্রিয়ায় দৃশ্যমান, তবে এগুলি বাস্তব এবং ছোট বা বড় প্রতিটি কোম্পানির কাজে অনেক বেশি গুরুত্বপূর্ণ। ছোট ব্যাচের পদ্ধতি প্রতি কয়েক সেকেন্ডে একটি সম্পূর্ণ পণ্য তৈরি করে, যেখানে বড় ব্যাচের পদ্ধতিতে সমস্ত পণ্য একসাথে, শেষে সরবরাহ করতে হয়।

কল্পনা করুন, যদি সময়সীমা ঘন্টা, দিন, অথবা সপ্তাহ হত, তাহলে কেমন দেখাত। যদি দেখা যায় যে গ্রাহকরা সিদ্ধান্ত নিয়েছেন যে তারা পণ্যটি চান না, তাহলে কী হবে? কোন প্রক্রিয়াটি একটি কোম্পানিকে এটি দ্রুত খুঁজে বের করতে সাহায্য করবে?

কয়েক দশক আগে ক্ষুদ্র উৎপাদনকারীরা ছোট ব্যাচের সুবিধা আবিষ্কার করেছিল। দ্বিতীয় বিশ্বযুদ্ধ-পরবর্তী অর্থনীতিতে, টয়োটার মতো জাপানি গাড়ি নির্মাতারা সর্বশেষ গণ উৎপাদন কৌশল ব্যবহার করে বিশাল আমেরিকান কারখানাগুলির সাথে প্রতিযোগিতা করতে পারেনি। নির্মাণের স্বজ্ঞাতভাবে দক্ষ পদ্ধতি অনুসরণ করে, গণ উৎপাদন কারখানাগুলি ক্রমবর্ধমান বৃহত্তর ব্যাচ আকার ব্যবহার করে গাড়ি তৈরি করত। তারা এমন মেশিন কিনতে বিপুল পরিমাণ অর্থ ব্যয় করত যা গাড়ির যন্ত্রাংশ তৈরি করতে পারে

Machine Translated by Google
দশ, শত, অথবা হাজার হাজার। এই মেশিনগুলিকে সর্বোচ্চ গতিতে চালিয়ে, তারা প্রতিটি যন্ত্রাংশের ইউনিট খরচ কমাতে পারে এবং অবিশ্বাস্যভাবে সস্তা গাড়ি তৈরি করতে পারে যতক্ষণ না তারা সম্পূর্ণরূপে অভিন্ন থাকে।

জাপানি গাড়ির বাজার টয়োটার মতো কোম্পানিগুলির জন্য এত ছোট ছিল যে তারা সেই বিশাল অর্থনীতির কোম্পানিগুলিকে কাজে লাগাতে পারত না; ফলে, জাপানি কোম্পানিগুলি ব্যাপক উৎপাদনের তীব্র চাপের সম্মুখীন হয়েছিল। এছাড়াও, যুদ্ধবিধ্বস্ত জাপানি অর্থনীতিতে, বৃহৎ মেশিনে বিশাল বিনিয়োগের জন্য মূলধন পাওয়া যেত না।

এই পটভূমিতে তাইইচি ওহনো, শিগেও শিঙ্গো এবং অন্যান্য উদ্ভাবকরা ছোট ব্যাচ ব্যবহার করে সাফল্যের পথ খুঁজে পেয়েছিলেন। একসাথে হাজার হাজার যন্ত্রাংশ তৈরি করতে পারে এমন বৃহৎ বিশেষায়িত মেশিন কেনার পরিবর্তে, টয়োটা ছোট সাধারণ-উদ্দেশ্যমূলক মেশিন ব্যবহার করেছিল যা ছোট ব্যাচে বিভিন্ন ধরণের যন্ত্রাংশ তৈরি করতে পারে। এর জন্য সঠিক সময়ে সঠিক যন্ত্রাংশ তৈরির জন্য প্রতিটি মেশিনকে দ্রুত পুনর্গঠনের উপায় খুঁজে বের করার প্রয়োজন ছিল। এই "পরিবর্তনের সময়"-এর উপর মনোযোগ দিয়ে, টয়োটা পুরো প্রক্রিয়া জুড়ে ছোট ব্যাচ ব্যবহার করে সম্পূর্ণ অটোমোবাইল তৈরি করতে সক্ষম হয়েছিল।

মেশিনের এই দ্রুত পরিবর্তন সহজ কাজ ছিল না। যেকোনো লিন ট্রান্সফর্মেশনের মতো, বিদ্যমান সিস্টেম এবং সরঞ্জামগুলিকে প্রায়শই ছোট ব্যাচে কাজ করার জন্য পুনর্নবীকরণ করতে হয়। শিগেও শিঙ্গো প্রাথমিক টয়োটা কারখানাগুলিতে ছোট ব্যাচ আকারের কাজের সুযোগ করে দেওয়ার জন্য SMED (সিঙ্গেল-মিনিট এক্সচেঞ্জ অফ ডাই) ধারণাটি তৈরি করেছিলেন। মেশিনগুলি কীভাবে পরিচালিত হত তা পুনর্বিবেচনা করার ক্ষেত্রে তিনি এতটাই নিরলস ছিলেন যে তিনি পরিবর্তনের সময়কে দশ মিনিটেরও কম করতে সক্ষম হয়েছিলেন যা আগে ঘন্টার মধ্যে লাগত। তিনি এটি করেছিলেন, কর্মীদের দ্রুত কাজ করতে বলার মাধ্যমে নয়, বরং প্রয়োজনীয় কাজটি পুনর্কল্পনা এবং পুনর্গঠনের মাধ্যমে। উন্নত সরঞ্জাম এবং প্রক্রিয়ায় প্রতিটি বিনিয়োগের কাজের ব্যাচ আকার সঙ্কুচিত করার ক্ষেত্রে একটি অনুরূপ সুবিধা ছিল।

ছোট ব্যাচের আকারের কারণে, টয়োটা অনেক বেশি বৈচিত্র্যপূর্ণ পণ্য উৎপাদন করতে সক্ষম হয়েছিল। ব্যাপক উৎপাদনকে চালিত করে এমন স্কেলের অর্থনীতি অর্জনের জন্য প্রতিটি পণ্য হুবহু একই রকম হওয়া আর প্রয়োজন ছিল না। এইভাবে, টয়োটা তার ছোট, আরও খণ্ডিত বাজারগুলিকে পরিবেশন করতে পারে এবং এখনও ব্যাপক উৎপাদনকারীদের সাথে প্রতিযোগিতা করতে পারে। সময়ের সাথে সাথে, এই ক্ষমতা টয়োটাকে স্থানান্তরিত করার অনুমতি দেয়

Machine Translated by Google
বৃহত্তর বাজারে সাফল্যের সাথে প্রবেশ করে, যতক্ষণ না এটি ২০০৮ সালে বিশ্বের বৃহত্তম গাড়ি প্রস্তুতকারক হয়ে ওঠে।

ছোট ছোট ব্যাচে কাজ করার সবচেয়ে বড় সুবিধা হলো, গুণগত সমস্যাগুলো অনেক তাড়াতাড়ি চিহ্নিত করা যায়। টয়োটার বিখ্যাত অ্যান্ডন কর্ডের উৎপত্তিস্থল হলো এটি, যার মাধ্যমে যেকোনো শ্রমিক যেকোনো সমস্যা লক্ষ্য করলেই সাহায্য চাইতে পারেন, যেমন কোনো ভৌত অংশে ত্রুটি, যদি তাৎক্ষণিকভাবে সংশোধন করা না যায় তাহলে পুরো উৎপাদন লাইন বন্ধ করে দেওয়া। এটি আরেকটি অত্যন্ত বিপরীতমুখী অভ্যাস। একটি অ্যাসেম্বলি লাইন তখনই সবচেয়ে ভালো কাজ করে যখন এটি মসৃণভাবে কাজ করে, লাইনের শেষ প্রান্তে একের পর এক গাড়ি ঘুরিয়ে দেয়। অ্যান্ডন কর্ড এই সাবধানতার সাথে কাজ করতে পারে কারণ লাইনটি বারবার বন্ধ হয়ে যায়।

তবে, এনডিং এবং জিং সমস্যার দ্রুত সুবিধাগুলি এই খরচের চেয়েও বেশি। ক্রমাগত ত্রুটি দূর করার এই প্রক্রিয়াটি টয়োটা এবং এর গ্রাহকদের জন্য একটি লাভজনক ঘটনা। এটি টয়োটার ঐতিহাসিক উচ্চ মানের রেটিং এবং কম খরচের মূল কারণ।

উদ্যোক্তা হিসেবে ছোট ছোট ব্যাচ

যখন আমি উদ্যোক্তাদের এই পদ্ধতি শেখাই, তখন আমি প্রায়শই উৎপাদন সম্পর্কে গল্প দিয়ে শুরু করি। শীঘ্রই, আমি প্রশ্নবিদ্ধ দৃষ্টিভঙ্গি দেখতে পাই: এর সাথে আমার স্টার্টআপের কী সম্পর্ক? টয়োটার সাফল্যের ভিত্তি যে তত্ত্বটি, তা স্টার্টআপগুলি যে গতিতে বৈধ শিক্ষা খুঁজে পায় তা নাটকীয়ভাবে উন্নত করতে ব্যবহার করা যেতে পারে।

টয়োটা আবিষ্কার করেছে যে ছোট ছোট ব্যাচ তাদের কারখানাগুলিকে আরও দক্ষ করে তুলেছে। বিপরীতে, লিন স্টার্টআপের লক্ষ্য হল আরও দক্ষভাবে উৎপাদন করা নয়। এটি হল - যত তাড়াতাড়ি সম্ভব - একটি টেকসই ব্যবসা কীভাবে তৈরি করতে হয় তা শেখা।

এনভেলপ স্টিং-এর উদাহরণটা আবার ভাবুন। যদি দেখা যায় যে গ্রাহক আমাদের তৈরি পণ্যটি চান না, তাহলে কী হবে?
যদিও এটি একজন উদ্যোক্তার জন্য কখনই ভালো খবর নয়, তবুও পরে খুঁজে বের করার চেয়ে তাড়াতাড়ি খুঁজে বের করা অনেক ভালো। ছোট ছোট ব্যাচে কাজ করা নিশ্চিত করে যে একটি স্টার্টআপ সময়, অর্থ এবং পরিশ্রমের ব্যয় কমাতে পারে যা শেষ পর্যন্ত অপচয় হয়েছে।

Machine Translated by Google
IMVU তে ছোট ব্যাচ

IMVU-তে, আমরা উৎপাদন থেকে প্রাপ্ত এই শিক্ষাগুলিকে আমাদের কাজের পদ্ধতিতে প্রয়োগ করি। সাধারণত, আমাদের মতো পণ্যের নতুন সংস্করণ গ্রাহকদের কাছে মাসিক, ত্রৈমাসিক বা বার্ষিক চক্রে প্রকাশ করা হয়।

তোমার মোবাইল ফোনটা একবার দেখে নাও। সম্ভবত, এটা তার ধরণের প্রথম সংস্করণ নয়। এমনকি অ্যাপলের মতো উদ্ভাবনী কোম্পানিগুলিও বছরে প্রায় একবার তাদের অ্যাগশিপ ফোনের একটি নতুন সংস্করণ তৈরি করে।
সেই পণ্য রিলিজে ডজন ডজন নতুন বৈশিষ্ট্য একত্রিত করা হয়েছে (আইফোন 4 প্রকাশের সময়, অ্যাপল 1,500 টিরও বেশি পরিবর্তন নিয়ে গর্ব করেছিল)।

হাস্যকরভাবে, অনেক উচ্চ-প্রযুক্তিগত পণ্য উন্নত সুবিধাগুলিতে তৈরি করা হয় যা সর্বশেষতম লিন চিন্তাভাবনা অনুসরণ করে, যার মধ্যে ছোট ব্যাচ এবং একক-পিস ওডব্লিউ অন্তর্ভুক্ত। তবে, পণ্যটি ডিজাইন করার জন্য ব্যবহৃত প্রক্রিয়াটি ব্যাপক উৎপাদনের যুগে আটকে আছে।

আইফোনের মতো পণ্যে করা সমস্ত পরিবর্তনের কথা ভাবুন; এর মধ্যে ১,৫০০টিই গ্রাহকদের জন্য একটি বিশাল ব্যাচে প্রকাশিত হয়।

পর্দার আড়ালে, পণ্যের উন্নয়ন এবং নকশার ক্ষেত্রে, বড় ব্যাচগুলি এখনও নিয়ম। একটি নতুন পণ্যের উন্নয়নের কাজটি একটি ভার্চুয়াল অ্যাসেম্বলি লাইনের মাধ্যমে এগিয়ে যায়।

পণ্য ব্যবস্থাপকরা গ্রাহকদের কোন বৈশিষ্ট্যগুলি পছন্দ করতে পারে তা নির্ধারণ করেন; পণ্য ডিজাইনাররা তারপর সেই বৈশিষ্ট্যগুলি দেখতে এবং অনুভব করা উচিত তা নির্ধারণ করেন। এই নকশাগুলি ইঞ্জিনিয়ারিংয়ে স্থানান্তরিত হয়, যা নতুন কিছু তৈরি করে বা বিদ্যমান পণ্যকে পরিবর্তন করে এবং এটি সম্পন্ন হওয়ার পরে, নতুন পণ্যটি পণ্য ব্যবস্থাপক এবং ডিজাইনারদের ইচ্ছা অনুসারে কাজ করে কিনা তা যাচাই করার জন্য দায়ী কাউকে এটি হস্তান্তর করে। আইফোনের মতো পণ্যের ক্ষেত্রে, এই অভ্যন্তরীণ হস্তান্তরগুলি মাসিক বা ত্রৈমাসিক ভিত্তিতে ঘটতে পারে।

খাম-খোঁচা অনুশীলনের কথা আবার একবার ভাবুন।
এই কাজটি করার সবচেয়ে কার্যকর উপায় কী?

IMVU-তে, আমরা ছোট ব্যাচের ক্ষমতার সুযোগ নিয়ে আমাদের নতুন বৈশিষ্ট্যগুলি একে একে ডিজাইন, বিকাশ এবং সরবরাহ করার চেষ্টা করেছি। এটি দেখতে কেমন ছিল তা এখানে।

আলাদা বিভাগে কাজ করার পরিবর্তে, ইঞ্জিনিয়ার এবং ডিজাইনাররা একসাথে একটি বৈশিষ্ট্যে একসাথে কাজ করতেন। যখনই সেই বৈশিষ্ট্যটি গ্রাহকদের সাথে পরীক্ষার জন্য প্রস্তুত হত,

Machine Translated by Google
তারা তাৎক্ষণিকভাবে পণ্যটির একটি নতুন সংস্করণ প্রকাশ করবে, যা আমাদের ওয়েবসাইটে তুলনামূলকভাবে অল্প সংখ্যক লোকের জন্য লাইভ হবে। দলটি তাৎক্ষণিকভাবে তাদের কাজের প্রভাব মূল্যায়ন করতে, গ্রাহকদের উপর এর প্রভাব মূল্যায়ন করতে এবং পরবর্তী করণীয় নির্ধারণ করতে সক্ষম হবে। ছোটখাটো পরিবর্তনের জন্য, পুরো প্রক্রিয়াটি প্রতিদিন কয়েকবার পুনরাবৃত্তি করা যেতে পারে। প্রকৃতপক্ষে, সামগ্রিকভাবে, IMVU প্রতিদিন তার পণ্যে (গড়ে) প্রায় পাঁচটি পরিবর্তন করে।

ঠিক যেমন টয়োটা প্রোডাকশন সিস্টেমের ক্ষেত্রে, এটি দ্রুত পরিচালনা করার মূল চাবিকাঠি হল ত্রুটিগুলি অবিলম্বে পরীক্ষা করা, যাতে পরবর্তীতে বড় সমস্যাগুলি এড়ানো যায়। উদাহরণস্বরূপ, আমাদের কাছে স্বয়ংক্রিয় পরীক্ষার একটি বিস্তৃত সেট ছিল যা নিশ্চিত করে যে প্রতিটি পরিবর্তনের পরেও আমাদের পণ্যটি এখনও নকশা অনুসারে কাজ করে। ধরা যাক একজন ইঞ্জিনিয়ার ভুলবশত আমাদের একটি ই-কমার্স পৃষ্ঠা থেকে চেকআউট বোতামের মতো একটি গুরুত্বপূর্ণ বৈশিষ্ট্য সরিয়ে ফেলেন। এই বোতামটি ছাড়া, গ্রাহকরা আর IMVU থেকে কিছু কিনতে পারতেন না। এটি যেন আমাদের ব্যবসা তাৎক্ষণিকভাবে একটি শখ হয়ে ওঠে। টয়োটা অ্যান্ডন কর্ডের অনুরূপ, IMVU প্রতিরক্ষা ব্যবস্থার একটি বিস্তৃত সেট ব্যবহার করেছিল যা ইঞ্জিনিয়ারদের দুর্ঘটনাক্রমে গুরুত্বপূর্ণ কিছু ভাঙতে বাধা দেয়।

আমরা এটিকে আমাদের পণ্যের রোগ প্রতিরোধ ব্যবস্থা বলেছি কারণ সেই স্বয়ংক্রিয় সুরক্ষাগুলি পণ্যটি প্রত্যাশা অনুযায়ী আচরণ করছে কিনা তা পরীক্ষা করার বাইরেও ছিল। আমরা আমাদের ব্যবসার স্বাস্থ্যের উপরও ক্রমাগত নজর রেখেছি যাতে ভুলগুলি খুঁজে পাওয়া যায় এবং স্বয়ংক্রিয়ভাবে অপসারণ করা যায়।

আমাদের ব্যবসা থেকে শখের উদাহরণে ফিরে গিয়ে, চেকআউট বোতামটি অনুপস্থিত থাকায়, সমস্যাটিকে আরও একটু আকর্ষণীয় করে তোলা যাক।
কল্পনা করুন যে বোতামটি সম্পূর্ণরূপে অপসারণ করার পরিবর্তে, একজন প্রকৌশলী ভুল করে বোতামের রঙ পরিবর্তন করে যাতে এটি এখন সাদা পটভূমিতে সাদা হয়। স্বয়ংক্রিয় কার্যকরী পরীক্ষার দৃষ্টিকোণ থেকে, বোতামটি এখনও আছে এবং সবকিছু স্বাভাবিকভাবে কাজ করছে; গ্রাহকের দৃষ্টিকোণ থেকে, বোতামটি চলে গেছে, এবং তাই কেউ কিছু কিনতে পারে না। এই ধরণের সমস্যা কেবল অটোমেশনের মাধ্যমে সনাক্ত করা কঠিন তবে ব্যবসায়িক দৃষ্টিকোণ থেকে এটি এখনও বিপর্যয়কর। IMVU-তে, আমাদের রোগ প্রতিরোধ ব্যবস্থা এই ব্যবসায়িক পরিণতিগুলি সনাক্ত করার জন্য প্রোগ্রাম করা হয়েছে এবং

Machine Translated by Google

স্বয়ংক্রিয়ভাবে আমাদের সমতুল্য অ্যান্ডন কর্ড চালু করে।

যখন আমাদের রোগ প্রতিরোধ ব্যবস্থা কোন সমস্যা সনাক্ত করে, তখন বেশ কিছু জিনিস অবিলম্বে ঘটবে:

১. ত্রুটিপূর্ণ পরিবর্তনটি তাৎক্ষণিকভাবে এবং স্বয়ংক্রিয়ভাবে সরানো হবে।

২. সংশ্লিষ্ট দলের সকলকে সমস্যাটি সম্পর্কে অবহিত করা হবে।

৩. ভবিষ্যতের ভুলের কারণে সমস্যা আরও জটিল না হওয়ার জন্য, দলটিকে আর কোনও পরিবর্তন আনতে বাধা দেওয়া হয়েছে...

৪.... যতক্ষণ না সমস্যার মূল কারণ খুঁজে বের করা হয় এবং সমাধান করা হয়। (এই মূল কারণ বিশ্লেষণটি অধ্যায় ১১-এ আরও বিশদে আলোচনা করা হয়েছে।)

IMVU-তে, আমরা এই ধারাবাহিক স্থাপনাকে বলি, এমনকি সফটওয়্যার ডেভেলপমেন্টের দ্রুতগতির জগতেও এটি এখনও বিতর্কিত বলে বিবেচিত হয়।3 লিন স্টার্টআপ আন্দোলন যত জনপ্রিয়তা অর্জন করেছে, ততই এটি আরও বেশি সংখ্যক স্টার্টআপ দ্বারা আলিঙ্গন করা হয়েছে, এমনকি যারা মিশন-সমালোচনামূলক অ্যাপ্লিকেশন পরিচালনা করে। সবচেয়ে আধুনিক উদাহরণগুলির মধ্যে রয়েছে ওয়েলথফ্রন্ট, যার মূল অংশটি অধ্যায় 8-এ বর্ণনা করা হয়েছে। কোম্পানিটি SEC-নিয়ন্ত্রিত পরিবেশে সত্যিকারের ধারাবাহিক স্থাপনা অনুশীলন করে - প্রতিদিন গ্রাহকদের জন্য এক ডজনেরও বেশি রিলিজ সহ।4

সফটওয়্যারের বাইরে ক্রমাগত স্থাপনা

যখন আমি এই গল্পটি এমন লোকেদের বলি যারা ধীরগতির শিল্পে কাজ করে, তারা ভাবে আমি ভবিষ্যতের কিছু বর্ণনা করছি। কিন্তু ক্রমবর্ধমানভাবে, আরও বেশি সংখ্যক শিল্প তাদের নকশা প্রক্রিয়াটিকে একই অন্তর্নিহিত শক্তির দ্বারা ত্বরান্বিত হতে দেখছে যা সফ্টওয়্যার শিল্পে এই ধরণের দ্রুত পুনরাবৃত্তি সম্ভব করে তোলে। এটি ঘটতে তিনটি উপায় রয়েছে:

১. হার্ডওয়্যার সফটওয়্যারে পরিণত হচ্ছে। কনজিউমার ইলেকট্রনিক্সে কী ঘটেছে তা ভেবে দেখুন। সর্বশেষ ফোন এবং ট্যাবলেট কম্পিউটারগুলি

Machine Translated by Google
ইন্টারনেটের সাথে সংযুক্ত একটি স্ক্রিনের চেয়ে বেশি কিছু নয়। তাদের প্রায় সব মূল্যই তাদের সফ্টওয়্যার দ্বারা নির্ধারিত হয়। এমনকি অটোমোবাইলের মতো পুরনো পণ্যগুলিও তাদের ভিতরে থাকা সফ্টওয়্যার দ্বারা তাদের মূল্যের বৃহত্তর অংশ তৈরি করতে দেখছে, যা বিনোদন ব্যবস্থা থেকে শুরু করে ইঞ্জিনের টিউনিং, ব্রেক নিয়ন্ত্রণ, সবকিছু নিয়ন্ত্রণ করে। সফ্টওয়্যার দিয়ে যা তৈরি করা যায় তা একটি ভৌত বা যান্ত্রিক ডিভাইসের চেয়ে অনেক দ্রুত পরিবর্তন করা যেতে পারে।

পারে।

২. দ্রুত উৎপাদন পরিবর্তন। লিন ম্যানুফ্যাকচারিং আন্দোলনের সাফল্যের কারণে, অনেকগুলি অ্যাসেম্বলি লাইন স্থাপন করা হয়েছে যাতে লাইন থেকে আসা প্রতিটি নতুন পণ্যকে গুণমান বা ব্যয়-কার্যকারিতা ত্যাগ না করে সম্পূর্ণরূপে কাস্টমাইজ করা যায়।

ঐতিহাসিকভাবে, এটি গ্রাহকদের পণ্যের বিভিন্ন পছন্দ প্রদানের জন্য ব্যবহার করা হয়েছে, তবে ভবিষ্যতে, এই ক্ষমতা পণ্যের ডিজাইনারদের নতুন সংস্করণ সম্পর্কে আরও দ্রুত প্রতিক্রিয়া পেতে সাহায্য করবে। যখন নকশা পরিবর্তন হয়, তখন জিনিসগুলিকে ধীর করার জন্য পুরানো সংস্করণের অতিরিক্ত মজুদ থাকে না। যেহেতু মেশিনগুলি দ্রুত পরিবর্তনের জন্য ডিজাইন করা হয়েছে, নতুন নকশা প্রস্তুত হওয়ার সাথে সাথেই নতুন সংস্করণগুলি দ্রুত তৈরি করা যেতে পারে।

৩. থ্রিডি প্রিন্টিং এবং দ্রুত প্রোটোটাইপিং সরঞ্জাম। উদাহরণস্বরূপ, আজকাল প্লাস্টিক দিয়ে তৈরি বেশিরভাগ পণ্য এবং যন্ত্রাংশ ইনজেকশন মোল্ডিং নামক একটি কৌশল ব্যবহার করে ব্যাপকভাবে তৈরি করা হয়। এই প্রক্রিয়াটি অত্যন্ত ব্যয়বহুল এবং সেটআপ করা সময়সাপেক্ষ, কিন্তু একবার এটি চালু হয়ে গেলে, এটি অত্যন্ত কম খরচে লক্ষ লক্ষ অভিন্ন পৃথক আইটেম পুনরুত্পাদন করতে পারে। এটি একটি ক্লাসিক বৃহৎ ব্যাচের উৎপাদন প্রক্রিয়া। এটি উদ্যোক্তাদের যারা একটি নতুন ভৌত পণ্য তৈরি করতে চান তাদের অসুবিধার মধ্যে ফেলেছে, কারণ সাধারণত কেবল বড় কোম্পানিগুলিই এই বৃহৎ উৎপাদন রানগুলিকে একটি নতুন পণ্যের জন্য অর্ডার করতে পারে। যাইহোক, নতুন প্রযুক্তি উদ্যোক্তাদের ছোট ছোট পণ্য তৈরি করতে দিচ্ছে যা ইনজেকশন মোল্ডিং ব্যবহার করে তৈরি পণ্যের মতো একই মানের, কিন্তু অনেক কম খরচে এবং অনেক দ্রুত।

Machine Translated by Google

মূল শিক্ষা এই নয় যে প্রত্যেকেরই প্রতিদিন কয়েকবার পণ্য পাঠানো উচিত, বরং ব্যাচের আকার কমিয়ে আমরা বিল্ড-মেজার-লার্ন ফিডব্যাক লুপটি আমাদের প্রতিযোগীদের তুলনায় দ্রুত অতিক্রম করতে পারি। গ্রাহকদের কাছ থেকে দ্রুত শেখার ক্ষমতা হল স্টার্টআপগুলির জন্য অপরিহার্য প্রতিযোগিতামূলক সুবিধা যা থাকা উচিত।

অ্যাকশনে ছোট ব্যাচ

এই প্রক্রিয়াটি বাস্তবে দেখতে, আমি আপনাকে আইডাহোর বোইসের একটি কোম্পানির সাথে পরিচয় করিয়ে দিচ্ছি, যার নাম SGW Designworks। SGW-এর বিশেষত্ব হল ভৌত পণ্যের দ্রুত উৎপাদন কৌশল। এর অনেক ক্লায়েন্টই স্টার্টআপ।

SGW Designworks-এর সাথে একজন ক্লায়েন্ট জড়িত ছিলেন, যাকে একজন সামরিক গ্রাহক সীমান্ত ক্রসিং এবং যুদ্ধক্ষেত্রে বিস্ফোরক এবং অন্যান্য ধ্বংসাত্মক ডিভাইস সনাক্ত করার জন্য একটি জটিল এক্স-রে সিস্টেম তৈরি করতে বলেছিলেন।

ধারণাগতভাবে, সিস্টেমটিতে একটি উন্নত হেড ইউনিট ছিল যা এক্স-রে এলএম পড়ে, একাধিক এক্স-রে এলএম প্যানেল এবং এলএম উন্মুক্ত করার সময় প্যানেলগুলিকে ধরে রাখার জন্য কাঠামো ছিল। ক্লায়েন্টের কাছে ইতিমধ্যেই এক্স-রে প্যানেল এবং হেড ইউনিটের জন্য প্রযুক্তি ছিল, কিন্তু পণ্যটিকে শক্তিশালী সামরিক পরিবেশে কাজ করার জন্য, SGW-কে এমন সহায়ক কাঠামো ডিজাইন এবং সরবরাহ করতে হয়েছিল যা প্রযুক্তিটিকে মাঠে ব্যবহারযোগ্য করে তুলবে। একটি মানসম্পন্ন এক্স-রে চিত্র নিশ্চিত করার জন্য কাঠামোটি স্থিতিশীল হতে হয়েছিল, যুদ্ধক্ষেত্রে ব্যবহারের জন্য যথেষ্ট টেকসই, ন্যূনতম প্রশিক্ষণের মাধ্যমে স্থাপন করা সহজ এবং ব্যাকপ্যাকে ভেঙে পড়ার জন্য যথেষ্ট ছোট।

এটি ঠিক সেই ধরণের পণ্য যা আমরা ভাবতে অভ্যস্ত যে এটি তৈরি করতে মাস বা বছর সময় লাগে, তবুও নতুন কৌশলগুলি সেই সময়সীমা সঙ্কুচিত করছে। SGW অবিলম্বে 3D কম্পিউটার-এডেড ডিজাইন (CAD) সফ্টওয়্যার ব্যবহার করে ভিজ্যুয়াল প্রোটোটাইপ তৈরি করতে শুরু করে। 3D মডেলগুলি ক্লায়েন্ট এবং SGW টিমের মধ্যে প্রাথমিক নকশা সিদ্ধান্ত নেওয়ার জন্য দ্রুত যোগাযোগের হাতিয়ার হিসেবে কাজ করে।

দল এবং ক্লায়েন্ট এমন একটি নকশায় মীমাংসা করেছে যেখানে একটি উন্নত

Machine Translated by Google
স্থিতিশীলতার সাথে আপস না করে প্রয়োজনীয় ভাঁজযোগ্যতা প্রদানের জন্য লকিং হিঞ্জ। ডিজাইনটিতে একটি সাকশন কাপ/পাম্প মেকানিজমও অন্তর্ভুক্ত করা হয়েছে যাতে এক্স-রে প্যানেলের সাথে দ্রুত, পুনরাবৃত্তিযোগ্য সংযুক্তি সম্ভব হয়। জটিল শোনাচ্ছে, তাই না?

তিন দিন পর, SGW টিম ক্লায়েন্টের কাছে প্রথম ভৌত প্রোটোটাইপ পৌঁছে দেয়। প্রোটোটাইপগুলি কম্পিউটার নিউমেরিক্যাল কন্ট্রোল (CNC) নামক একটি কৌশল ব্যবহার করে 3D মডেল থেকে সরাসরি অ্যালুমিনিয়াম দিয়ে তৈরি করা হয়েছিল এবং SGW টিম দ্বারা হাতে একত্রিত করা হয়েছিল।

ক্লায়েন্ট তাৎক্ষণিকভাবে প্রোটোটাইপগুলি পর্যালোচনার জন্য তার সামরিক যোগাযোগের কাছে নিয়ে যান। কিছু ছোটখাটো নকশা পরিবর্তনের সাথে সাধারণ ধারণাটি গৃহীত হয়। পরবর্তী পাঁচ দিনের মধ্যে, ক্লায়েন্ট এবং SGW দ্বারা নকশা পুনরাবৃত্তি, প্রোটোটাইপিং এবং নকশা পর্যালোচনার আরেকটি পূর্ণাঙ্গ চক্র সম্পন্ন হয়। উন্নয়ন প্রকল্প শুরু হওয়ার সাড়ে তিন সপ্তাহ পরে চল্লিশটি সম্পূর্ণ ইউনিটের প্রথম উৎপাদন চালানো সরবরাহের জন্য প্রস্তুত ছিল।

SGW বুঝতে পেরেছিল যে এটি একটি বিজয়ী মডেল কারণ নকশা সিদ্ধান্তের প্রতিক্রিয়া প্রায় তাৎক্ষণিক ছিল। দলটি বারো মাসের মধ্যে আটটি পণ্য ডিজাইন এবং বিতরণ করার জন্য একই প্রক্রিয়া ব্যবহার করেছিল, যা বিস্তৃত পরিসরের কার্য সম্পাদন করে। এই পণ্যগুলির অর্ধেক আজ রাজস্ব তৈরি করছে, এবং বাকিগুলি প্রাথমিক অর্ডারের জন্য অপেক্ষা করছে, ছোট ব্যাচে কাজ করার ক্ষমতার জন্য ধন্যবাদ।

প্রকল্পের সময়রেখা	
প্রাথমিক ভার্চুয়াল প্রোটোটাইপের নকশা এবং প্রকৌশল	১ দিন
প্রাথমিক শক্ত প্রোটোটাইপ উৎপাদন এবং সমাবেশ	৩ দিন
নকশা পুনরাবৃত্তি: দুটি অতিরিক্ত চক্র	৫ দিন
প্রাথমিক উৎপাদন পরিচালনা এবং প্রাথমিক চল্লিশটি ইউনিটের সমাবেশ ১৫ দিন	

শিক্ষায় ছোট ব্যাচ

প্রতিটি ধরণের পণ্য - যেমনটি আজ বিদ্যমান - ডিজাইনের অনুমতি দেয় না

Machine Translated by Google
ছোট ছোট ব্যাচে পরিবর্তন। কিন্তু পুরনো পদ্ধতিতে লেগে থাকার জন্য এটা কোনও অজুহাত হতে পারে না। উদ্ভাবকদের ছোট ছোট ব্যাচে পরীক্ষা-নিরীক্ষা করতে সক্ষম করার জন্য উল্লেখযোগ্য পরিমাণে পরিশ্রমের প্রয়োজন হতে পারে। দ্বিতীয় অধ্যায়ে যেমন উল্লেখ করা হয়েছে , প্রতিষ্ঠিত কোম্পানিগুলি তাদের উদ্ভাবনী দলগুলিকে ত্বরান্বিত করতে চায়, তাদের জন্য পরীক্ষা-নিরীক্ষার জন্য এই প্ল্যাটফর্ম তৈরি করা ঊর্ধ্বতন ব্যবস্থাপনার দায়িত্ব।

কল্পনা করুন যে আপনি একজন স্কুল শিক্ষক যিনি মাধ্যমিক বিদ্যালয়ের শিক্ষার্থীদের গণিত শেখানোর দায়িত্বে আছেন। যদিও আপনি ছোট ছোট ব্যাচে ধারণাগুলি পড়াতে পারেন, তবুও একদিন পর পর আপনার সামগ্রিক পাঠ্যক্রম খুব বেশি পরিবর্তন হতে পারে না। যেহেতু আপনাকে আগে থেকেই পাঠ্যক্রমটি সেট আপ করতে হবে এবং শ্রেণীকক্ষের প্রতিটি শিক্ষার্থীকে একই ক্রমে একই ধারণাগুলি পড়াতে হবে, তাই আপনি বছরে সর্বাধিক একবার একটি নতুন পাঠ্যক্রম চেষ্টা করতে পারেন।

একজন গণিত শিক্ষক কীভাবে ছোট ব্যাচ নিয়ে পরীক্ষা-নিরীক্ষা করতে পারেন? বর্তমান বৃহৎ ব্যাচ ব্যবস্থায় শিক্ষার্থীদের শিক্ষাদান বেশ কঠিন হবে; আমাদের বর্তমান শিক্ষাব্যবস্থা ব্যাপক উৎপাদনের যুগে তৈরি করা হয়েছিল এবং ব্যাপকভাবে বৃহৎ ব্যাচ ব্যবহার করা হয়।

নতুন ধরণের স্টার্টআপ এই সবকিছু পরিবর্তনের জন্য কঠোর পরিশ্রম করছে। স্কুল অফ ওয়ানে, শিক্ষার্থীদের প্রতিদিন তাদের শেখার কাজের "প্লেলিস্ট" থাকে যা প্রতিটি শিক্ষার্থীর শেখার চাহিদার সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ, সেই শিক্ষার্থীর প্রস্তুতি এবং শেখার ধরণ অনুসারে। উদাহরণস্বরূপ, জুলিয়া গণিতে গ্রেড স্তরের তুলনায় অনেক এগিয়ে এবং ছোট দলে সবচেয়ে ভালো শেখে, তাই তার প্লেলিস্টে তার যোগ্যতা স্তরের সাথে মিলে যাওয়া তিন বা চারটি ভিডিও, তার শিক্ষকের সাথে ত্রিশ মিনিটের এক-এক টিউটরিং সেশন এবং একই যোগ্যতা স্তরের তিন সহকর্মীর সাথে একটি গণিত ধাঁধা নিয়ে কাজ করার জন্য একটি ছোট গ্রুপ কার্যকলাপ অন্তর্ভুক্ত থাকতে পারে। প্রতিটি কার্যকলাপে মূল্যায়ন তৈরি করা হয় যাতে পরবর্তী প্লেলিস্টের জন্য উপযুক্ত কাজগুলি বেছে নেওয়ার জন্য শিক্ষকের কাছে তথ্য ফেরত পাঠানো যায়। এই তথ্য ক্লাস, স্কুল বা এমনকি পুরো জেলা জুড়ে একত্রিত করা যেতে পারে।

এখন কল্পনা করুন যে আপনি স্কুল অফ ওয়ান এর মতো একটি টুল ব্যবহার করে একটি পাঠ্যক্রম নিয়ে পরীক্ষা-নিরীক্ষা করার চেষ্টা করছেন। প্রতিটি শিক্ষার্থী তার নিজস্ব গতিতে কাজ করছে। ধরুন আপনি একজন শিক্ষক যার মনে গণিতের ধারণাগুলি কীভাবে শেখানো উচিত তার একটি নতুন ক্রম রয়েছে। আপনি অবিলম্বে আপনার পাঠ্যক্রমের সেই পর্যায়ে থাকা শিক্ষার্থীদের উপর পরিবর্তনের প্রভাব দেখতে পাবেন। যদি আপনি এটিকে একটি ভাল পরিবর্তন বলে মনে করেন, তাহলে আপনি তাৎক্ষণিকভাবে প্রতিটি শিক্ষার্থীর জন্য এটি চালু করতে পারেন;

Machine Translated by Google
যখন তারা পাঠ্যক্রমের সেই অংশে পৌঁছাবে, তখন তারা স্বয়ংক্রিয়ভাবে নতুন ক্রমটি পাবে। অন্য কথায়, স্কুল অফ ওয়ানের মতো সরঞ্জামগুলি শিক্ষকদের তাদের শিক্ষার্থীদের সুবিধার্থে অনেক ছোট ব্যাচে কাজ করতে সক্ষম করে। (এবং, সরঞ্জামগুলি ব্যাপকভাবে গ্রহণযোগ্যতা অর্জনের সাথে সাথে, পৃথক শিক্ষকদের দ্বারা সফল পরীক্ষাগুলি জেলা-, শহর-, এমনকি দেশব্যাপী চালু করা যেতে পারে।) এই পদ্ধতির প্রভাব পড়ছে এবং প্রশংসা অর্জন করছে। টাইম ম্যাগাজিন সম্প্রতি স্কুল অফ ওয়ানের "সবচেয়ে উদ্ভাবনী ধারণা" তালিকায় অন্তর্ভুক্ত করেছে; এটিই ছিল একমাত্র শিক্ষা প্রতিষ্ঠান যা এই তালিকায় স্থান পেয়েছে।5

দ্য লার্জ-ব্যাচ ডেথ স্পাইরাল

ছোট ব্যাচগুলি উৎপাদনশীলতা এবং অগ্রগতির ঐতিহ্যবাহী ধারণায় ডুবে থাকা পরিচালকদের জন্য একটি চ্যালেঞ্জ তৈরি করে, কারণ তারা বিশ্বাস করে যে বিশেষজ্ঞ কর্মীদের জন্য কার্যকরী বিশেষীকরণ আরও দক্ষ।

কল্পনা করুন আপনি একজন পণ্য ডিজাইনার যিনি একটি নতুন পণ্যের তত্ত্বাবধান করছেন এবং আপনাকে ত্রিশটি পৃথক নকশা অঙ্কন তৈরি করতে হবে। সম্ভবত মনে হচ্ছে কাজ করার সবচেয়ে কার্যকর উপায় হল নির্জনে, নিজের দ্বারা, একের পর এক নকশা তৈরি করা। তারপর, যখন আপনি তাদের সবগুলি তৈরি করে ফেলবেন, তখন আপনি অঙ্কনগুলি ইঞ্জিনিয়ারিং টিমের কাছে হস্তান্তর করবেন এবং তাদের কাজ করতে দেবেন। অন্য কথায়, আপনি বড় ব্যাচে কাজ করবেন।

ব্যক্তিগত দক্ষতার দৃষ্টিকোণ থেকে, বৃহৎ ব্যাচে কাজ করা যুক্তিসঙ্গত। এর আরও কিছু সুবিধা রয়েছে: এটি দক্ষতা বৃদ্ধিতে সহায়তা করে, পৃথক অবদানকারীদের জবাবদিহি করা সহজ করে তোলে এবং সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ, বিশেষজ্ঞদের কোনও বাধা ছাড়াই কাজ করার সুযোগ করে দেয়। অন্তত তত্ত্বটি তাই। দুর্ভাগ্যবশত, বাস্তবতা খুব কমই সেভাবে কাজ করে।

আমাদের কাল্পনিক উদাহরণটি বিবেচনা করুন। ত্রিশটি নকশা অঙ্কন ইঞ্জিনিয়ারিংয়ে পাস করার পর, ডিজাইনার পরবর্তী প্রকল্পের দিকে মনোযোগ দিতে স্বাধীন। কিন্তু এনভেলপ-স্টং অনুশীলনের সময় যে সমস্যাগুলি এসেছিল তা মনে রাখবেন। যখন ইঞ্জিনিয়ারিং অঙ্কনগুলি কীভাবে কাজ করবে সে সম্পর্কে প্রশ্ন তোলে তখন কী ঘটে? যদি কিছু অঙ্কন অস্পষ্ট থাকে? ইঞ্জিনিয়ারিং অঙ্কনগুলি ব্যবহার করার চেষ্টা করার সময় যদি কিছু ভুল হয় তবে কী হবে?

Machine Translated by Google
এই সমস্যাগুলি অনিবার্যভাবে বাধার কারণ হয়ে দাঁড়ায়
ডিজাইনার, এবং এখন সেই বাধাগুলি পরবর্তীটির সাথে হস্তক্ষেপ করছে
ডিজাইনার যে বড় ব্যাচের উপর কাজ করছেন বলে মনে করা হচ্ছে। যদি
অঙ্কনগুলি পুনরায় করা প্রয়োজন, প্রকৌশলীরা অলস থাকতে পারেন যখন
তারা পুনর্নির্মাণ সম্পন্ন হওয়ার জন্য অপেক্ষা করে। যদি ডিজাইনার না হন
যদি সম্ভব হয়, তাহলে প্রকৌশলীদের নিজেরাই নকশাগুলি পুনরায় করতে হতে পারে।
এই কারণেই খুব কম পণ্যই আসলে যেভাবে তৈরি করা হয় সেভাবে তৈরি করা হয়।
ডিজাইন করা হয়েছে।

যখন আমি কোম্পানিতে পণ্য ব্যবস্থাপক এবং ডিজাইনারদের সাথে কাজ করি
যারা বড় ব্যাচ ব্যবহার করে, আমি প্রায়শই আবিষ্কার করি যে তাদের প্রতিটি রিলিজের জন্য
তাদের কাজ ছয় বা ছয়বার পুনরায় করতে হয়। আমি যে পণ্য ব্যবস্থাপকের সাথে কাজ করেছি
তার উপর এতটাই বাধা ছিল যে তিনি
মাঝরাতে সমুদ্রে আসা যাতে সে নিরবচ্ছিন্নভাবে কাজ করতে পারে। যখন আমি তাকে কাজের
প্রক্রিয়াটি বড় ব্যাচের থেকে একক-পিস ওউ-তে পরিবর্তন করার পরামর্শ দিলাম, তখন সে
প্রত্যাখ্যান করল—
কারণ এটা অযৌক্তিক হবে! কাজ করার প্রবৃত্তি এত শক্তিশালী যে
বড় ব্যাচে, এমনকি যখন একটি বড় ব্যাচের সিস্টেম ত্রুটিপূর্ণ হয়, তখনও আমাদের নিজেদেরকে
দোষারোপ করার প্রবণতা থাকে।

সময়ের সাথে সাথে বড় ব্যাচগুলি বাড়তে থাকে। কারণ ব্যাচ স্থানান্তর করা
সামনের দিকে প্রায়শই অতিরিক্ত কাজ, পুনর্নির্মাণ, বিলম্ব এবং
বাধা, প্রত্যেকেরই আরও বৃহত্তরভাবে কাজ করার জন্য একটি উৎসাহ থাকে
ব্যাচ, এই ওভারহেড কমানোর চেষ্টা করছে। এটিকে লার্জ-ব্যাচ ডেথ স্পাইরাল বলা হয় কারণ,
উৎপাদনের বিপরীতে, কোনও
একটি ব্যাচের সর্বোচ্চ আকারের ভৌত সীমা।6 এটি সম্ভব
ব্যাচের আকার ক্রমবর্ধমান এবং ক্রমবর্ধমান রাখতে। অবশেষে, একটি ব্যাচ হবে
সর্বোচ্চ অগ্রাধিকার প্রকল্প হয়ে উঠুন, একটি "কোম্পানির সাথে বাজি ধরুন" নতুন
পণ্যের সংস্করণ, কারণ কোম্পানিটি এত দীর্ঘ সময় নিয়েছে
শেষ প্রকাশের পর থেকে সময়। কিন্তু এখন পরিচালকদের উৎসাহিত করা হচ্ছে
পণ্য পাঠানোর পরিবর্তে ব্যাচের আকার বাড়ানোর জন্য। কীভাবে
পণ্যটি অনেক দিন ধরে তৈরি হচ্ছে, কেন আরও একটি নয়
বাগ নাকি আরও একটি বৈশিষ্ট্য যোগ করবেন? কে আসলে সেই ম্যানেজার হতে চায় যে এই
বিশাল রিলিজের সাফল্যকে ঝুঁকির মুখে ফেলেছে, একটি সমস্যা সমাধানে ব্যর্থ হয়ে?
সম্ভাব্য গুরুতর ত্রুটি?

আমি এমন একটি কোম্পানিতে কাজ করতাম যা এই মৃত্যুচক্রের মধ্যে প্রবেশ করেছিল। আমাদের ছিল
বেশ কিছু মাস ধরে একটা অসাধারণ পণ্যের নতুন সংস্করণ তৈরিতে কাজ করছি।

Machine Translated by Google
মূল সংস্করণটি তৈরিতে বহু বছর লেগেছিল, এবং পরবর্তী প্রকাশের প্রত্যাশা অবিশ্বাস্যভাবে বেশি ছিল। কিন্তু আমরা যত বেশি সময় ধরে কাজ করেছি, গ্রাহকরা নতুন সংস্করণটি দেখলে কেমন প্রতিক্রিয়া দেখাবেন তা নিয়ে আমাদের ভয় তত বেশি বেড়ে গিয়েছিল। আমাদের পরিকল্পনা যত বেশি উচ্চাভিলাষী হয়ে উঠছিল, ততই বাগ, সংঘাত এবং সমস্যার মুখোমুখি হতে হয়েছিল। খুব শীঘ্রই আমরা এমন পরিস্থিতিতে পড়ে গেলাম যেখানে আমরা কিছুই পাঠাতে পারছিলাম না। আমাদের লঞ্চের তারিখটি মনে হচ্ছিল যেন পিছিয়ে যাচ্ছে। আমরা যত বেশি কাজ শেষ করেছি, তত বেশি কাজ করতে হয়েছে। পাঠানোর ক্ষমতার অভাব অবশেষে একটি সংকট এবং ব্যবস্থাপনার পরিবর্তনের দিকে পরিচালিত করেছিল, যার সবই বড় ব্যাচের ফাঁদের কারণে।

ব্যাচের আকার সম্পর্কে এই ভুল ধারণাগুলি অবিশ্বাস্যভাবে সাধারণ।
হাসপাতালের ফার্মেসিগুলি প্রায়শই দিনে একবার রোগীর কাছে ওষুধের বড় ব্যাচ সরবরাহ করে কারণ এটি সাশ্রয়ী (একবার ভ্রমণ, তাই না?)।
কিন্তু রোগীর অর্ডার পরিবর্তন হলে অথবা রোগীকে স্থানান্তরিত বা ছেড়ে দেওয়া হলে অনেক ওষুধই ফার্মেসিতে ফেরত পাঠানো হয়, যার ফলে ফার্মেসি কর্মীদের প্রচুর পরিমাণে ওষুধ পুনর্ব্যবহার এবং পুনঃপ্রক্রিয়াকরণ (অথবা আবর্জনা) করতে হয়। প্রতি চার ঘন্টা অন্তর ছোট ব্যাচ সরবরাহ করলে ফার্মেসির মোট কাজের চাপ কমে যায় এবং প্রয়োজনের সময় সঠিক ওষুধ সঠিক জায়গায় পাওয়া নিশ্চিত হয়।

হাসপাতালের ল্যাবে রক্ত সংগ্রহ প্রায়শই প্রতি ঘণ্টায় ব্যাচে করা হয়; ফ্লেবোটোমিস্টরা একাধিক রোগীর কাছ থেকে এক ঘন্টা ধরে রক্ত সংগ্রহ করেন এবং তারপর সমস্ত নমুনা ল্যাবে পাঠান বা নিয়ে যান। এটি পরীক্ষার ফলাফলের জন্য সময় বাড়ায় এবং পরীক্ষার মান নষ্ট করতে পারে। হাসপাতালগুলির জন্য ছোট ব্যাচ (দুইজন রোগী) বা একক রোগীর নমুনা ল্যাবে আনা সাধারণ হয়ে উঠেছে, এমনকি যদি তাদের এটি করার জন্য একজন বা দুজন অতিরিক্ত ফ্লেবোটোমিস্ট নিয়োগ করতে হয়, কারণ মোট সিস্টেম খরচ কম।7

টান, ধাক্কা দিও না

ধরুন আপনি গাড়িতে বের হচ্ছেন, ছোট ছোট ব্যাচের সুবিধাগুলো নিয়ে ভাবছেন, আর হঠাৎ আপনার নতুন ২০১১ নীল টয়োটা ক্যামেরিতে একটা ছিদ্র দেখা যাচ্ছে। আপনি মেরামতের জন্য ডিলারশিপে নিয়ে যান এবং খারাপ খবর শোনার জন্য অপেক্ষা করুন। মেরামতকারী আপনাকে বলেন যে

Machine Translated by Google
তোমার বাম্পারটি প্রতিস্থাপন করা দরকার। সে তাদের মজুদের স্তর পরীক্ষা করতে যায় এবং তোমাকে বলে যে তার কাছে একটি নতুন বাম্পার স্টকে আছে এবং তারা তাৎক্ষণিকভাবে তোমার মেরামত সম্পন্ন করতে পারবে। এটা সবার জন্য সুখবর - তোমার জন্য কারণ তুমি তোমার গাড়ি তাড়াতাড়ি ফেরত পাবে এবং ডিলারশিপের জন্য কারণ তাদের একজন খুশি গ্রাহক আছে এবং মেরামতের জন্য অন্য কোথাও গাড়িটি নিয়ে যাওয়ার ঝুঁকি নেয় না। এছাড়াও, যন্ত্রাংশ আসার জন্য অপেক্ষা করার সময় তাদের তোমার গাড়ি সংরক্ষণ করতে হবে না বা আপনাকে ধার দিতে হবে না।

ঐতিহ্যবাহী ব্যাপক উৎপাদনে, স্টকআউট এড়ানোর উপায় হল, গ্রাহকের পছন্দের পণ্য না থাকা - শুধুমাত্র এই পরিস্থিতির জন্য অতিরিক্ত জিনিসপত্রের একটি বড় তালিকা রাখা। নীল ২০১১ ক্যামেরি বাম্পারটি বেশ জনপ্রিয় হতে পারে, কিন্তু গত বছরের মডেল বা পাঁচ বছর আগের মডেলের কী হবে? আপনি যত বেশি মজুদ রাখবেন, প্রতিটি গ্রাহকের জন্য সঠিক পণ্য মজুদে থাকার সম্ভাবনা তত বেশি। কিন্তু বড় মজুদ ব্যয়বহুল কারণ সেগুলি পরিবহন, সংরক্ষণ এবং ট্র্যাক করতে হয়। যদি ২০১১ সালের বাম্পারে ত্রুটি থাকে তবে কী হবে? সমস্ত গুদামের সমস্ত খুচরা জিনিসপত্র তাৎক্ষণিকভাবে নষ্ট হয়ে যায়।

লিন প্রোডাকশন পুল নামক একটি কৌশল ব্যবহার করে স্টকআউটের সমস্যা সমাধান করে। যখন আপনি মেরামতের জন্য ডিলারশিপে গাড়ি আনেন, তখন একটি নীল 2011 ক্যামেরি বাম্পার ব্যবহার করা হয়। এটি ডিলারের ইনভেন্টরিতে একটি "গর্ত" তৈরি করে, যা স্বয়ংক্রিয়ভাবে টয়োটা পার্টস ডিস্ট্রিবিউশন সেন্টার (PDC) নামক স্থানীয় রিস্টকিং সুবিধায় একটি সংকেত প্রেরণ করে। PDC ডিলারকে একটি নতুন বাম্পার পাঠায়, যা ইনভেন্টরিতে আরেকটি গর্ত তৈরি করে। এটি টয়োটা পার্টস রিডিস্ট্রিবিউশন সেন্টার (PRC) নামক একটি আঞ্চলিক গুদামে অনুরূপ সংকেত পাঠায়, যেখানে সমস্ত যন্ত্রাংশ সরবরাহকারীরা তাদের পণ্য পাঠায়। সেই গুদামটি সেই কারখানায় সংকেত দেয় যেখানে বাম্পারগুলি আরও একটি বাম্পার তৈরি করার জন্য তৈরি করা হয়, যা তৈরি এবং PRC-তে পাঠানো হয়।

আদর্শ লক্ষ্য হলো সমগ্র সরবরাহ শৃঙ্খল জুড়ে ছোট ছোট ব্যাচ থেকে একক-পিস ওউ পর্যন্ত অর্জন করা। লাইনের প্রতিটি ধাপ পূর্ববর্তী ধাপ থেকে প্রয়োজনীয় যন্ত্রাংশ টেনে আনে। এটি বিখ্যাত টয়োটা জাস্ট-ইন-টাইম উৎপাদন পদ্ধতি।8 যখন কোম্পানিগুলি এই ধরণের উৎপাদনে স্যুইচ করে, তখন তাদের

Machine Translated by Google
গুদামগুলি তাৎক্ষণিকভাবে সংকুচিত হয়, কারণ জাস্ট-ইন-কেস ইনভেন্টরি [যাকে ওয়ার্ক-ইন-প্রগ্রেস (WIP) ইনভেন্টরি বলা হয়] নাটকীয়ভাবে হ্রাস পায়। WIP-এর এই প্রায় জাদুকরী সংকোচনের নামটিই লিন ম্যানুফ্যাকচারিং নামে পরিচিত। এটি যেন পুরো সরবরাহ শৃঙ্খলটি হঠাৎ করেই একটি ডায়েটের উপর চলে যায়।

স্টার্টআপগুলি তাদের চলমান কাজের তালিকা দেখতে হিমশিম খায়। যখন কারখানাগুলিতে অতিরিক্ত WIP থাকে, তখন তা আক্ষরিক অর্থেই কারখানার মেঝেতে জমা হয়। যেহেতু বেশিরভাগ স্টার্টআপের কাজ অদৃশ্য, তাই এটি প্রায় দৃশ্যমান নয়। উদাহরণস্বরূপ, ন্যূনতম কার্যকর পণ্য ডিজাইন করার জন্য যে সমস্ত কাজ করা হয় - যতক্ষণ না পণ্যটি পাঠানো হয় - কেবল WIP ইনভেন্টরি। অসম্পূর্ণ নকশা, এখনও যাচাই না করা অনুমান এবং বেশিরভাগ ব্যবসায়িক পরিকল্পনা WIP। আমরা এখন পর্যন্ত যে প্রায় প্রতিটি Lean Startup কৌশল নিয়ে আলোচনা করেছি তা দুটি উপায়ে জাদুকরীভাবে কাজ করে: পুশ পদ্ধতিগুলিকে পুলে রূপান্তর করে এবং ব্যাচের আকার হ্রাস করে। উভয়েরই WIP হ্রাস করার নেট প্রভাব রয়েছে।

উৎপাদন ক্ষেত্রে, উৎপাদন প্রক্রিয়াগুলি গ্রাহকের চাহিদার স্তরের সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ কিনা তা নিশ্চিত করার জন্য প্রাথমিকভাবে পুল ব্যবহার করা হয়। এটি ছাড়া, কারখানাগুলি গ্রাহকদের প্রকৃত চাহিদার চেয়ে অনেক বেশি - অথবা অনেক কম - পণ্য তৈরি করতে পারে। তবে, নতুন পণ্য তৈরিতে এই পদ্ধতি প্রয়োগ করা সহজ নয়। কিছু লোক লিন স্টার্টআপ মডেলকে কেবল গ্রাহকের চাহিদার উপর পুল প্রয়োগ হিসাবে ভুল বোঝে। এর অর্থ হল গ্রাহকরা আমাদের বলতে পারেন কোন পণ্য তৈরি করতে হবে এবং এটি পণ্য তৈরির জন্য পুল সংকেত হিসাবে কাজ করবে। 9 যেমনটি আগে উল্লেখ করা হয়েছে, লিন স্টার্টআপ মডেলটি এইভাবে কাজ করে না, কারণ গ্রাহকরা প্রায়শই জানেন না যে তারা কী চান।

পণ্য তৈরিতে আমাদের লক্ষ্য হল এমন পরীক্ষা-নিরীক্ষা চালানো যা আমাদেরকে একটি টেকসই ব্যবসা তৈরি করতে শেখাবে। সুতরাং, একটি লিন স্টার্টআপে পণ্য উন্নয়ন প্রক্রিয়া সম্পর্কে চিন্তা করার সঠিক উপায় হল এটি পুল অনুরোধগুলির প্রতিক্রিয়া পরীক্ষা-নিরীক্ষার আকারে করা যা চালানো প্রয়োজন।

আমরা যখনই একটি হাইপোথিসিস তৈরি করি যা আমরা পরীক্ষা করতে চাই, তখনই পণ্য উন্নয়ন দলকে এই পরীক্ষাটি যত তাড়াতাড়ি সম্ভব ডিজাইন এবং চালানোর জন্য প্রকৌশলী করা উচিত, কাজটি সম্পন্ন করার জন্য সবচেয়ে ছোট ব্যাচ আকার ব্যবহার করে। মনে রাখবেন যে যদিও আমরা লিখি

Machine Translated by Google
প্রতিক্রিয়া লুপ হলো Build-Measure-Learn কারণ কার্যকলাপগুলি সেই ক্রমেই ঘটে, আমাদের পরিকল্পনা আসলে বিপরীত ক্রমেই কাজ করে: আমরা কী শেখার প্রয়োজন তা বের করি এবং তারপর পিছনের দিকে কাজ করি যাতে কোন পণ্যটি কাজ করবে তা পরীক্ষামূলকভাবে শেখা যায়। সুতরাং, গ্রাহক নয়, বরং গ্রাহক সম্পর্কে আমাদের অনুমানই পণ্য বিকাশ এবং অন্যান্য কার্যকলাপ থেকে কাজকে টেনে আনে। অন্য যেকোনো কাজই অপচয়।

ক্লিন টেক-এ হাইপোথিসিস টান

এটি বাস্তবে দেখতে, আসুন বার্কলে-ভিত্তিক স্টার্টআপ অ্যালফাবেট এনার্জি দেখে নেওয়া যাক। যেকোনো মেশিন বা প্রক্রিয়া যা বিদ্যুৎ উৎপাদন করে, তা সে কারখানার মোটর হোক বা কয়লা-পোড়ানো বিদ্যুৎ কেন্দ্র, তা উপজাত হিসেবে তাপ উৎপন্ন করে। অ্যালফাবেট এনার্জি এমন একটি পণ্য তৈরি করেছে যা এই বর্জ্য তাপ থেকে বিদ্যুৎ উৎপাদন করতে পারে, থার্মোইলেকট্রিক নামক একটি নতুন ধরণের উপাদান ব্যবহার করে। অ্যালফাবেট এনার্জির থার্মোইলেকট্রিক উপাদানটি লরেন্স বার্কলে ন্যাশনাল ল্যাবরেটরির বিজ্ঞানীরা দশ বছর ধরে তৈরি করেছেন।

অনেক পরিষ্কার প্রযুক্তি পণ্যের মতো, এই ধরণের পণ্য বাজারে আনার ক্ষেত্রেও বিশাল চ্যালেঞ্জ রয়েছে। তার বিশ্বাসযোগ্য অনুমানের উপর ভিত্তি করে কাজ করার সময়, অ্যালফাবেট তাড়াতাড়িই জানিয়েছিল যে বর্জ্য তাপবিদ্যুৎ সমাধান তৈরির জন্য একটি তাপ এক্সচেঞ্জার এবং এক মাধ্যম থেকে অন্য মাধ্যম থেকে তাপ স্থানান্তর করার জন্য একটি জেনেরিক ডিভাইস তৈরি করা প্রয়োজন, পাশাপাশি প্রকল্প-নির্দিষ্ট প্রকৌশলও করা প্রয়োজন। উদাহরণস্বরূপ, যদি অ্যালফাবেট প্যাসিক গ্যাস এবং ইলেকট্রিকের মতো কোনও ইউটিলিটির জন্য একটি সমাধান তৈরি করতে চায়, তাহলে বিদ্যুৎ কেন্দ্রের নিষ্কাশন ব্যবস্থা থেকে তাপ গ্রহণের জন্য তাপ এক্সচেঞ্জারটিকে সংগঠিত, আকার দেওয়া এবং ইনস্টল করতে হবে।

অ্যালফাবেট এনার্জিকে অনন্য করে তোলে কারণ কোম্পানিটি গবেষণা প্রক্রিয়ার শুরুতেই একটি বুদ্ধিমান সিদ্ধান্ত নিয়েছিল। তুলনামূলকভাবে বিরল উপাদানগুলিকে উপকরণ হিসেবে ব্যবহার করার পরিবর্তে, তারা সিলিকন ওয়েফারের উপর তাদের গবেষণার ভিত্তি স্থাপন করার সিদ্ধান্ত নিয়েছে, যে একই ভৌত পদার্থ থেকে কম্পিউটার সেন্ট্রাল প্রসেসিং ইউনিট (CPU) তৈরি করা হয়। সিইও ম্যাথিউ স্কুলিন ব্যাখ্যা করেছেন, "আমাদের থার্মোইলেকট্রিকই একমাত্র যা উৎপাদনের জন্য কম খরচের সেমিকন্ডাক্টর অবকাঠামো ব্যবহার করতে পারে।"

Machine Translated by Google
এর ফলে অ্যালফাবেট এনার্জি ছোট ছোট ব্যাচে তার পণ্য ডিজাইন এবং তৈরি করতে সক্ষম হয়েছে।

বিপরীতে, বেশিরভাগ সফল ক্লিন টেকনোলজি স্টার্টআপগুলিকে প্রাথমিক পর্যায়ে যথেষ্ট বিনিয়োগ করতে হয়েছে। সৌর প্যানেল সরবরাহকারী সানপাওয়ারকে সম্পূর্ণরূপে কার্যকর হওয়ার আগে তাদের প্যানেল তৈরির জন্য কারখানা তৈরি করতে হয়েছিল এবং ইনস্টলারদের সাথে অংশীদারিত্ব করতে হয়েছিল। একইভাবে, ব্রাইটসোর্স একক গ্রাহককে এক ওয়াটও সরবরাহ না করে বৃহৎ আকারের সৌর বিদ্যুৎ কেন্দ্র তৈরি এবং পরিচালনার জন্য ২৯১ মিলিয়ন ডলার সংগ্রহ করেছে।

ব্যয়বহুল ফ্যাব্রিকেশন সুবিধাগুলিতে সময় এবং অর্থ বিনিয়োগ করার পরিবর্তে, অ্যালফাবেট কম্পিউটার ইলেকট্রনিক্সের জন্য সিলিকন ওয়েফার তৈরির জন্য বিদ্যমান বিশাল অবকাঠামোর সুবিধা নিতে সক্ষম। ফলস্বরূপ, অ্যালফাবেট মাত্র ছয় সপ্তাহের মধ্যে একটি পণ্য ধারণা থেকে একটি বাস্তব সংস্করণ হাতে নিতে পারে। অ্যালফাবেটের চ্যালেঞ্জ হল কর্মক্ষমতা, মূল্য এবং শারীরিক আকৃতির সমন্বয় খুঁজে বের করা যা প্রাথমিক গ্রাহকদের জন্য উপযুক্ত। যদিও এর প্রযুক্তিতে বিপ্লবী সম্ভাবনা রয়েছে, প্রাথমিক গ্রহণকারীরা কেবল তখনই এটি ব্যবহার করবে যদি তারা বিনিয়োগের উপর স্পষ্ট রিটার্ন দেখতে পায়।

মনে হতে পারে যে অ্যালফাবেটের প্রযুক্তির সবচেয়ে স্পষ্ট বাজার হবে বিদ্যুৎ কেন্দ্র, এবং প্রকৃতপক্ষে, এটিই ছিল দলের প্রাথমিক অনুমান। অ্যালফাবেট অনুমান করেছিল যে সরল চক্র গ্যাস টারবাইনগুলি একটি আদর্শ প্রয়োগ হবে; এই টারবাইনগুলি, যা মাটিতে আটকানো জেট ইঞ্জিনের মতো, সর্বোচ্চ চাহিদার জন্য শক্তি সরবরাহ করার জন্য পাওয়ার জেনারেটর দ্বারা ব্যবহৃত হয়। অ্যালফাবেট বিশ্বাস করেছিল যে এই টারবাইনগুলিতে তার সেমিকন্ডাক্টর সংযুক্ত করা সহজ এবং সস্তা হবে।

কোম্পানিটি গ্রাহকদের জন্য শেখার একটি উপায় হিসেবে ছোট আকারের সমাধান তৈরি করে এই অনুমানটি ছোট ছোট ব্যাচে পরীক্ষা করে। অনেক প্রাথমিক ধারণার মতো, তাদের অনুমানও দ্রুত ভুল প্রমাণিত হয়েছিল। বিদ্যুৎ কোম্পানিগুলির ঝুঁকির প্রতি সহনশীলতা কম, যার ফলে তাদের প্রাথমিকভাবে গ্রহণকারী হওয়ার সম্ভাবনা কম। যেহেতু এটি একটি বৃহৎ-ব্যাচ পদ্ধতির দ্বারা চাপে পড়েনি, তাই মাত্র তিন মাসের তদন্তের পরে অ্যালফাবেট পিভট করার জন্য প্রস্তুত ছিল।

অ্যালফাবেট আরও অনেক সম্ভাব্য বাজারকে বাদ দিয়েছে, যার ফলে গ্রাহকদের ক্ষেত্রে একের পর এক পরিবর্তন এসেছে। কোম্পানির বর্তমান প্রচেষ্টা উৎপাদনকারী প্রতিষ্ঠানগুলির উপর দৃষ্টি নিবদ্ধ করে, যাদের

Machine Translated by Google
তাদের কারখানার আলাদা আলাদা অংশে নতুন প্রযুক্তি নিয়ে পরীক্ষা-নিরীক্ষা করার ক্ষমতা; এটি প্রাথমিকভাবে গ্রহণকারীদের বৃহত্তর স্থাপনার প্রতিশ্রুতিবদ্ধ হওয়ার আগে বাস্তব-বিশ্বের সুবিধাগুলি মূল্যায়ন করার সুযোগ দেয়। এই প্রাথমিক স্থাপনাগুলি অ্যালফাবেটের অনুমানগুলিকে আরও পরীক্ষায় ফেলছে। কম্পিউটার হার্ডওয়্যার ব্যবসার বিপরীতে, গ্রাহকরা সর্বাধিক কর্মক্ষমতার জন্য সর্বোচ্চ ডলার দিতে ইচ্ছুক নন। এর ফলে অ্যালফাবেটের পণ্যে উল্লেখযোগ্য পরিবর্তন আনা হয়েছে, যা এটিকে প্রতি ওয়াট সম্ভাব্য সর্বনিম্ন খরচ অর্জনের জন্য সংগঠিত করেছে।

এই সমস্ত পরীক্ষা-নিরীক্ষার ফলে কোম্পানিটি অন্যান্য স্টার্টআপগুলির জ্বালানি খরচের তুলনায় খুবই সামান্য পরিমাণে ব্যয় করেছে। এখন পর্যন্ত, অ্যালফাবেট প্রায় ১ মিলিয়ন ডলার সংগ্রহ করেছে। তারা জয়ী হবে কিনা তা কেবল সময়ই বলবে, তবে ছোট ব্যাচের শক্তির জন্য ধন্যবাদ, তারা সত্যটি আরও দ্রুত আবিষ্কার করতে সক্ষম হবে।10

০ ০ ০

টয়োটা উৎপাদন ব্যবস্থা সম্ভবত বিশ্বের সবচেয়ে উন্নত ব্যবস্থাপনা ব্যবস্থা, কিন্তু আরও চিত্তাকর্ষক হল যে টয়োটা ইতিহাসের সবচেয়ে উন্নত শিক্ষা প্রতিষ্ঠান তৈরি করেছে। এটি প্রায় এক শতাব্দী ধরে তার কর্মীদের সৃজনশীলতা প্রকাশ করার, ধারাবাহিক প্রবৃদ্ধি অর্জন করার এবং নিরলসভাবে উদ্ভাবনী নতুন পণ্য উৎপাদন করার ক্ষমতা প্রদর্শন করেছে। 11 এটিই সেই ধরণের দীর্ঘমেয়াদী সাফল্য যা উদ্যোক্তাদের আকাঙ্ক্ষা করা উচিত। যদিও লিন উৎপাদন কৌশলগুলি শক্তিশালী, তবে এগুলি কেবল একটি উচ্চ-কার্যক্ষম সংস্থার প্রকাশ যা দীর্ঘমেয়াদে অগ্রগতির সঠিক পরিমাপ ব্যবহার করে সর্বাধিক কর্মক্ষমতা অর্জনের জন্য প্রতিশ্রুতিবদ্ধ। প্রক্রিয়াই কেবলমাত্র সেই ভিত্তি যার উপর একটি দুর্দান্ত কোম্পানি সংস্কৃতি বিকশিত

হতে পারে। কিন্তু এই ভিত্তি ছাড়া, শেখা, সৃজনশীলতা এবং উদ্ভাবনকে উৎসাহিত করার প্রচেষ্টা ব্যর্থ হবে - যেমনটি অনেক হতাশ এইচআর পরিচালকের।

প্রমাণ করতে পারে।

লিন স্টার্টআপ তখনই কাজ করবে যখন আমরা এমন একটি প্রতিষ্ঠান গড়ে তুলতে সক্ষম হব যা তার মুখোমুখি হওয়া চ্যালেঞ্জগুলির সাথে খাপ খাইয়ে নিতে সক্ষম এবং দ্রুত। এর জন্য এই নতুন কাজের পদ্ধতিতে অন্তর্নিহিত মানবিক চ্যালেঞ্জগুলি মোকাবেলা করা প্রয়োজন; এটিই পার্ট থ্রির বাকি বিষয় ।

Machine Translated by Google

Machine Translated by Google

১০

বৃদ্ধি

সম্প্রতি একই দিনে দুটি স্টার্টআপ আমার পরামর্শ চেয়েছিল। আমি যেমন ব্যবসা করি, তারা এর চেয়ে আলাদা হতে পারত না। প্রথমটি সংগ্রহযোগ্য জিনিসপত্রের ব্যবসায়ীদের একে অপরের সাথে সংযোগ স্থাপনে সহায়তা করার জন্য একটি বাজার তৈরি করছে। এই ব্যক্তিরা সিনেমা, অ্যানিমে বা কমিকসের কঠোর ভক্ত যারা তাদের পছন্দের চরিত্রগুলির সাথে সম্পর্কিত খেলনা এবং অন্যান্য প্রচারমূলক পণ্যের সম্পূর্ণ সংগ্রহ একত্রিত করার চেষ্টা করে। স্টার্টআপটি eBay-এর মতো অনলাইন বাজারের পাশাপাশি সম্মেলন এবং ভক্তদের অন্যান্য সমাবেশের সাথে সংযুক্ত ভৌত বাজারের সাথে প্রতিযোগিতা করার আকাঙ্ক্ষা করে।

দ্বিতীয় স্টার্টআপটি এন্টারপ্রাইজ গ্রাহকদের কাছে ডাটাবেস সফটওয়্যার বিক্রি করে। তাদের কাছে একটি পরবর্তী প্রজন্মের ডাটাবেস প্রযুক্তি রয়েছে যা ওরাকল, আইবিএম এবং এসএপি-র মতো বৃহৎ কোম্পানিগুলির অফারগুলিকে পরিপূরক বা প্রতিস্থাপন করতে পারে। তাদের গ্রাহকরা হলেন বিশ্বের কিছু বৃহৎ প্রতিষ্ঠানের প্রধান তথ্য কর্মকর্তা (সিআইও), আইটি ব্যবস্থাপক এবং প্রকৌশলী। এগুলি দীর্ঘমেয়াদী বিক্রয় যার জন্য বিক্রয়কর্মী, বিক্রয় প্রকৌশল, ইনস্টলেশন সহায়তা এবং রক্ষণাবেক্ষণ চুক্তি প্রয়োজন।

এই দুটি কোম্পানির মধ্যে একেবারেই কোনও মিল নেই ভেবে ক্ষমা করা যেতে পারে, তবুও উভয় কোম্পানিই আমার কাছে ঠিক একই সমস্যা নিয়ে এসেছিল। প্রত্যেকেরই প্রাথমিক গ্রাহক ছিল এবং প্রাথমিক আয়ের প্রতিশ্রুতি ছিল। তারা তাদের ব্যবসায়িক মডেলগুলিতে অনেক অনুমানকে বৈধ এবং বাতিল করে দিয়েছিল এবং তাদের পণ্যের রোডম্যাপের সাথে সফলভাবে বাস্তবায়ন করছিল। তাদের গ্রাহকরা ইতিবাচক প্রতিক্রিয়া এবং উন্নতির জন্য পরামর্শের একটি সুস্থ মিশ্রণ প্রদান করেছিল। উভয় কোম্পানিই তাদের প্রাথমিক সাফল্যকে বাইরে থেকে অর্থ সংগ্রহের জন্য ব্যবহার করেছিল।

Machine Translated by Google
বিনিয়োগকারীরা।

সমস্যা ছিল যে কোনও কোম্পানিই প্রবৃদ্ধি অর্জন করছিল না।

উভয় সিইও আমার কাছে একই রকমের গ্রাফ এনেছিলেন যা দেখায় যে তাদের প্রাথমিক বৃদ্ধি অ্যাটলাইন ছিল। তারা বুঝতে পারছিলেন না কেন।
তারা তাদের কর্মচারী এবং বিনিয়োগকারীদের অগ্রগতি দেখানোর প্রয়োজনীয়তা সম্পর্কে খুব সচেতন ছিল এবং আমার কাছে এসেছিল কারণ তারা কীভাবে তাদের প্রবৃদ্ধি দ্রুত শুরু করতে পারে সে সম্পর্কে পরামর্শ চেয়েছিল। তাদের কি আরও বিজ্ঞাপন বা বিপণন প্রোগ্রামে বিনিয়োগ করা উচিত? তাদের কি পণ্যের গুণমান বা নতুন বৈশিষ্ট্যের উপর মনোযোগ দেওয়া উচিত? তাদের কি রূপান্তর হার বা মূল্য উন্নত করার চেষ্টা করা উচিত?

দেখা যাচ্ছে যে, উভয় কোম্পানির ব্যবসা বৃদ্ধির পদ্ধতিতে গভীর মিল রয়েছে—এবং তাই কী করতে হবে তা নিয়েও একই রকম বিভ্রান্তি রয়েছে। উভয়ই একই প্রবৃদ্ধির ইঞ্জিন ব্যবহার করছে, যা এই অধ্যায়ের বিষয়।

বৃদ্ধি কোথা থেকে আসে?

স্টার্টআপগুলি টেকসই প্রবৃদ্ধি অর্জনের জন্য যে প্রক্রিয়াটি ব্যবহার করে তা হল প্রবৃদ্ধির ইঞ্জিন। আমি "টেকসই" শব্দটি ব্যবহার করি এমন সমস্ত এককালীন কার্যকলাপ বাদ দিতে যা গ্রাহকদের সংখ্যা বৃদ্ধি করে কিন্তু দীর্ঘমেয়াদী প্রভাব ফেলে না, যেমন একটি বিজ্ঞাপন বা একটি প্রচারণা যা প্রবৃদ্ধি শুরু করার জন্য ব্যবহার করা যেতে পারে কিন্তু দীর্ঘমেয়াদে সেই প্রবৃদ্ধি ধরে রাখতে পারে না।

টেকসই প্রবৃদ্ধি একটি সহজ নিয়ম দ্বারা চিহ্নিত করা হয়:

> নতুন গ্রাহকরা পূর্ববর্তী গ্রাহকদের কর্মকাণ্ড থেকে আসে।

পূর্ববর্তী গ্রাহকরা টেকসই প্রবৃদ্ধি অর্জনের জন্য চারটি প্রধান উপায় ব্যবহার করেন: ১. মুখে মুখে।
বেশিরভাগ পণ্যের মধ্যেই স্বাভাবিক বৃদ্ধির মাত্রা নিহিত থাকে যা পণ্যের প্রতি সন্তুষ্ট গ্রাহকদের উৎসাহের কারণে ঘটে। উদাহরণস্বরূপ, যখন আমি আমার প্রথম TiVo DVR কিনেছিলাম, তখন আমি আমার বন্ধুবান্ধব এবং পরিবারকে এটি সম্পর্কে না বলে থাকতে পারিনি। খুব শীঘ্রই, আমার পুরো পরিবার একটি ব্যবহার শুরু করে।

Machine Translated by Google

২. পণ্য ব্যবহারের পার্শ্বপ্রতিক্রিয়া হিসেবে। ফ্যাশন বা মর্যাদা, যেমন বিলাসবহুল পণ্য, যখনই ব্যবহার করা হয় তখনই নিজেদের সম্পর্কে সচেতনতা তৈরি করে। যখন আপনি কাউকে সর্বশেষ পোশাক পরা বা নির্দিষ্ট গাড়ি চালাতে দেখেন, তখন আপনি সেই পণ্যটি কিনতে উৎসাহিত হতে পারেন।
ফেসবুক এবং পেপ্যালের মতো তথাকথিত ভাইরাল পণ্যগুলির ক্ষেত্রেও এটি সত্য। যখন কোনও গ্রাহক পেপ্যাল ব্যবহার করে কোনও বন্ধুকে টাকা পাঠান, তখন বন্ধুটি স্বয়ংক্রিয়ভাবে পেপ্যাল পণ্যের সংস্পর্শে আসে।

৩. তহবিলযুক্ত বিজ্ঞাপনের মাধ্যমে। বেশিরভাগ ব্যবসা নতুন গ্রাহকদের তাদের পণ্য ব্যবহারে আকৃষ্ট করার জন্য বিজ্ঞাপন ব্যবহার করে। টেকসই প্রবৃদ্ধির উৎস হতে হলে, বিজ্ঞাপনের জন্য অর্থ প্রদান করতে হবে রাজস্ব থেকে, বিনিয়োগ মূলধনের মতো এককালীন উৎস থেকে নয়।

যতক্ষণ পর্যন্ত একজন নতুন গ্রাহক অর্জনের খরচ (তথাকথিত প্রান্তিক খরচ) গ্রাহকের উৎপাদিত রাজস্বের (প্রান্তিক রাজস্ব) চেয়ে কম হয়, ততক্ষণ পর্যন্ত অতিরিক্ত (প্রান্তিক প্রোট) আরও বেশি গ্রাহক অর্জনের জন্য ব্যবহার করা যেতে পারে। যত বেশি প্রান্তিক প্রোট, তত দ্রুত বৃদ্ধি।

৪. বারবার ক্রয় বা ব্যবহারের মাধ্যমে। কিছু পণ্য সাবস্ক্রিপশন পরিকল্পনা (কেবল কোম্পানি) অথবা স্বেচ্ছায় পুনঃক্রয়ের (মুদিখানা বা লাইটবাল্ব) মাধ্যমে বারবার ক্রয়ের জন্য ডিজাইন করা হয়। বিপরীতে, অনেক পণ্য এবং পরিষেবা ইচ্ছাকৃতভাবে এককালীন অনুষ্ঠান হিসাবে ডিজাইন করা হয়, যেমন বিবাহ পরিকল্পনা।

টেকসই প্রবৃদ্ধির এই উৎসগুলো হলো পাওয়ার ফিডব্যাক লুপ, যেগুলোকে আমি গ্রোথ ইঞ্জিন বলেছি। প্রতিটি লুপই একটি দহন ইঞ্জিনের মতো, বারবার ঘুরছে। লুপ যত দ্রুত ঘুরবে, কোম্পানি তত দ্রুত বৃদ্ধি পাবে। প্রতিটি ইঞ্জিনের নিজস্ব কিছু মেট্রিক্স রয়েছে যা নির্ধারণ করে যে কোনও কোম্পানি এটি ব্যবহার করার সময় কত দ্রুত বৃদ্ধি পেতে পারে।

বৃদ্ধির তিনটি ইঞ্জিন

Machine Translated by Google
আমরা পার্ট টু- তে দেখেছি যে স্টার্টআপগুলির অগ্রগতি মূল্যায়নের জন্য সঠিক ধরণের মেট্রিক্স - কার্যকর মেট্রিক্স - ব্যবহার করা কতটা গুরুত্বপূর্ণ।

তবে, এর ফলে কোন সংখ্যাগুলি পরিমাপ করা উচিত সে সম্পর্কে প্রচুর বৈচিত্র্য রয়েছে। প্রকৃতপক্ষে, একটি স্টার্টআপের জন্য সম্ভাব্য অপচয়ের সবচেয়ে ব্যয়বহুল রূপগুলির মধ্যে একটি হল বাজারে কোনও পণ্য আসার পরে নতুন উন্নয়নকে কীভাবে অগ্রাধিকার দেওয়া যায় তা নিয়ে বিতর্ক করা। যেকোনো সময়, কোম্পানি নতুন গ্রাহক খুঁজে পেতে, বিদ্যমান গ্রাহকদের আরও ভাল পরিষেবা প্রদান করতে, সামগ্রিক মান উন্নত করতে বা খরচ কমাতে তার শক্তি বিনিয়োগ করতে পারে। আমার অভিজ্ঞতায়, এই ধরণের অগ্রাধিকারমূলক সিদ্ধান্তগুলি সম্পর্কে আলোচনা কোম্পানির সময়ের একটি উল্লেখযোগ্য অংশ ব্যয় করতে পারে।

প্রবৃদ্ধির ইঞ্জিনগুলি এমনভাবে তৈরি করা হয়েছে যাতে স্টার্টআপগুলি তাদের শক্তিকে কেন্দ্রীভূত করার জন্য তুলনামূলকভাবে ছোট মেট্রিক্সের একটি সেট পায়। আমার একজন পরামর্শদাতা, ভেঞ্চার ক্যাপিটাল বিনিয়োগকারী শন ক্যারোলান বলেছেন, "স্টার্টআপগুলি ক্ষুধার্ত থাকে না; তারা ডুবে যায়।" পণ্যটিকে আরও উন্নত করার জন্য সর্বদা লক্ষ লক্ষ নতুন ধারণা আসে, কিন্তু কঠিন সত্য হল যে এই ধারণাগুলির বেশিরভাগই কেবল প্রান্তিক পর্যায়েই পার্থক্য তৈরি করে। এগুলি কেবল অপ্টিমাইজেশন। স্টার্টআপগুলিকে বৈধ শিক্ষার দিকে পরিচালিত করে এমন বড় পরীক্ষা-নিরীক্ষার উপর মনোনিবেশ করতে হয়। প্রবৃদ্ধির কাঠামোর ইঞ্জিনগুলি তাদের সেই মেট্রিক্সের উপর মনোনিবেশ করতে সহায়তা করে যা

ব্যাপার।

বৃদ্ধির স্টিকি ইঞ্জিন

এটি আমাদের এই অধ্যায়ের সূচনাকারী দুটি স্টার্টআপের দিকে ফিরিয়ে নিয়ে যায়।

উভয়ই ভিন্ন ভিন্ন শিল্পে থাকা সত্ত্বেও প্রবৃদ্ধির একই ইঞ্জিন ব্যবহার করছে। উভয় পণ্যই দীর্ঘমেয়াদী গ্রাহকদের আকর্ষণ এবং ধরে রাখার জন্য ডিজাইন করা হয়েছে। দুটি ক্ষেত্রেই এই ধরে রাখার অন্তর্নিহিত প্রক্রিয়া ভিন্ন। সংগ্রহযোগ্য কোম্পানির জন্য, ধারণাটি হল ধর্মান্ধ সংগ্রাহকদের জন্য এক নম্বর শপিং গন্তব্য হয়ে ওঠা। এরা এমন লোক যারা ক্রমাগত সর্বশেষ পণ্য এবং সেরা ডিলের জন্য অনুসন্ধান করে। যদি কোম্পানির পণ্যটি ডিজাইন অনুযায়ী কাজ করে, তাহলে সংগ্রহকারীরা যারা এটি ব্যবহার শুরু করবেন তারা ক্রমাগত এবং বারবার পরীক্ষা করবেন যে নতুন পণ্য বিক্রয়ের জন্য আছে কিনা এবং বিক্রয় বা বাণিজ্যের জন্য তাদের নিজস্ব পণ্য তালিকাভুক্ত করবেন।

Machine Translated by Google

স্টার্টআপ ডাটাবেস বিক্রেতারা খুব ভিন্ন কারণে পুনরাবৃত্তি ব্যবহারের উপর নির্ভর করে। ডাটাবেস প্রযুক্তি শুধুমাত্র গ্রাহকের নিজস্ব পণ্য, যেমন একটি ওয়েবসাইট বা একটি পয়েন্ট অফ সেল সিস্টেমের ভিত্তি হিসাবে ব্যবহৃত হয়। একবার আপনি একটি নির্দিষ্ট ডাটাবেস প্রযুক্তির উপরে একটি পণ্য তৈরি করলে, এটি পরিবর্তন করা অত্যন্ত কঠিন। আইটি শিল্পে, এই ধরনের গ্রাহকদের তাদের পছন্দের বিক্রেতার সাথে আবদ্ধ করা হয় বলে বলা হয়।

এই ধরনের পণ্যের বিকাশের জন্য, এটিকে এমন একটি আকর্ষণীয় নতুন ক্ষমতা প্রদান করতে হবে যাতে গ্রাহকরা দীর্ঘ সময়ের জন্য মালিকানাধীন বিক্রেতার সাথে আবদ্ধ থাকার ঝুঁকি নিতে ইচ্ছুক হন।

সুতরাং, উভয় ব্যবসাই উচ্চ গ্রাহক ধরে রাখার হারের উপর নির্ভর করে। তাদের প্রত্যাশা থাকে যে একবার আপনি তাদের পণ্য ব্যবহার শুরু করলে, আপনি তা চালিয়ে যাবেন। এটি একটি মোবাইল টেলিফোন পরিষেবা প্রদানকারীর মতোই: যখন একজন গ্রাহক তার পরিষেবা বাতিল করেন, তখন সাধারণত এর অর্থ হল তিনি অত্যন্ত অসন্তুষ্ট বা প্রতিযোগীর পণ্যের দিকে ঝুঁকছেন। এটি, ধরুন, দোকানের আইলে মুদিখানার পণ্যের বিপরীত। মুদিখানার খুচরা ব্যবসায়, গ্রাহকের রুচি পরিবর্তিত হয় এবং যদি কোনও গ্রাহক এই সপ্তাহে কোকের পরিবর্তে একটি পেপসি কিনেন, তবে এটি অগত্যা কোনও বড় বিষয় নয়।

অতএব, প্রবৃদ্ধির স্টিকি ইঞ্জিন ব্যবহার করে কোম্পানিগুলি তাদের অ্যাট্রিশন রেট বা মন্থন রেট খুব সাবধানতার সাথে ট্র্যাক করে। মন্থন রেটকে যেকোনো সময়ের মধ্যে সেই গ্রাহকদের ভগ্নাংশ হিসাবে চিহ্নিত করা হয় যারা কোম্পানির পণ্যের সাথে জড়িত থাকতে ব্যর্থ হয়।

প্রবৃদ্ধির স্টিকি ইঞ্জিনকে নিয়ন্ত্রণকারী নিয়মগুলি বেশ সহজ: যদি নতুন গ্রাহক অর্জনের হার মন্থন হারকে ছাড়িয়ে যায়, তাহলে পণ্যটি বৃদ্ধি পাবে। প্রবৃদ্ধির গতি নির্ধারিত হয় যাকে আমি চক্রবৃদ্ধির হার বলি, যা কেবল স্বাভাবিক বৃদ্ধির হার মন্থন হার বাদ দিয়ে। একটি ব্যাংক অ্যাকাউন্ট যেমন চক্রবৃদ্ধি সুদ অর্জন করে, তেমনই উচ্চ চক্রবৃদ্ধির হার থাকলে অত্যন্ত দ্রুত বৃদ্ধি পাবে - বিজ্ঞাপন, ভাইরাল বৃদ্ধি বা প্রচারণা ছাড়াই।

দুর্ভাগ্যবশত, এই দুটি স্টিকি স্টার্টআপই গ্রাহকের মোট সংখ্যার মতো জেনেরিক সূচক ব্যবহার করে তাদের অগ্রগতি ট্র্যাক করছিল। এমনকি তারা যে কার্যকরী মেট্রিক্স ব্যবহার করছিল, যেমন অ্যাক্টিভেশন রেট এবং গ্রাহক প্রতি আয়, তা খুব একটা সহায়ক ছিল না কারণ বৃদ্ধির স্টিকি ইঞ্জিনে, এই পরিবর্তনশীলগুলির বৃদ্ধির উপর খুব কম প্রভাব পড়ে। (বৃদ্ধির স্টিকি ইঞ্জিনে, তারা আরও ভালো)

Machine Translated by Google
(অধ্যায় ৫- এ আলোচিত মূল্য অনুমান পরীক্ষা করার জন্য উপযুক্ত ।)

আমাদের সাক্ষাতের পর, দুটি স্টার্টআপের মধ্যে একটি আমার পরামর্শ অনুযায়ী তাদের গ্রাহক আচরণের মডেল তৈরি করে, যাতে তারা বৃদ্ধির স্টিকি ইঞ্জিনকে একটি টেমপ্লেট হিসেবে ব্যবহার করতে পারে। ফলাফল ছিল অসাধারণ: ৬১ শতাংশ ধরে রাখার হার এবং ৩৯ শতাংশ নতুন গ্রাহক বৃদ্ধির হার। অন্য কথায়, তাদের গ্রাহক পরিবর্তনের হার এবং নতুন গ্রাহক অর্জন একে অপরের সাথে প্রায় নিখুঁতভাবে ভারসাম্য বজায় রেখেছিল, যার ফলে চক্রবৃদ্ধি বৃদ্ধির হার মাত্র ০.০২ শতাংশ - প্রায় শূন্য।

এটি এমন একটি এনগেজমেন্ট ব্যবসার কোম্পানিগুলির জন্য সাধারণ যা প্রবৃদ্ধির জন্য সংগ্রাম করছে। ডট-কম-যুগের কোম্পানি পয়েন্টকাস্টে কাজ করা একজন অভ্যন্তরীণ ব্যক্তি একবার আমাকে দেখিয়েছিলেন যে কীভাবে সেই কোম্পানিটি একই রকমের কর্মহীনতার সম্মুখীন হয়েছিল। পয়েন্টকাস্ট যখন প্রবৃদ্ধির জন্য সংগ্রাম করছিল, তবুও এটি নতুন গ্রাহক অর্জনে অবিশ্বাস্যভাবে সফল ছিল - ঠিক যেমন এই স্টিকি স্টার্টআপটি (প্রতিটি পিরিয়ডে 39 শতাংশ)।

দুর্ভাগ্যবশত, এই প্রবৃদ্ধি সমপরিমাণ মন্থনের মাধ্যমে হ্রাস পাচ্ছে। একবার এইভাবে মডেল করা হলে, সুসংবাদটি স্পষ্ট হওয়া উচিত: প্রচুর নতুন গ্রাহক আসছে।

প্রবৃদ্ধি অর্জনের উপায় হল বিদ্যমান গ্রাহকদের উপর মনোযোগ দেওয়া যাতে পণ্যটি তাদের কাছে আরও আকর্ষণীয় হয়। উদাহরণস্বরূপ, কোম্পানি আরও এবং আরও ভাল তালিকা পাওয়ার উপর মনোযোগ দিতে পারে। এটি গ্রাহকদের ঘন ঘন চেক করার জন্য একটি উৎসাহ তৈরি করবে। বিকল্পভাবে, কোম্পানি আরও সরাসরি কিছু করতে পারে যেমন সীমিত সময়ের বিক্রয় বা বিশেষ অফার সম্পর্কে তাদের বার্তা পাঠানো। যেভাবেই হোক, গ্রাহক ধরে রাখার উন্নতির উপর তাদের মনোযোগ দেওয়া উচিত। এটি স্ট্যান্ডার্ড স্বজ্ঞাতের বিরুদ্ধে যায় কারণ যদি কোনও কোম্পানির প্রবৃদ্ধির অভাব থাকে, তবে তাদের বিক্রয় এবং বিপণনে আরও বেশি বিনিয়োগ করা উচিত। স্ট্যান্ডার্ড ভ্যানিটি মেট্রিক্স থেকে এই বিপরীত স্বজ্ঞাত ফলাফলটি অনুমান করা কঠিন।

বৃদ্ধির ভাইরাল ইঞ্জিন

অনলাইন সোশ্যাল নেটওয়ার্ক এবং টুপারওয়্যার হল এমন পণ্যের উদাহরণ যার বিপণনের সিংহভাগ গ্রাহকরা করেন। পণ্য সম্পর্কে সচেতনতা দ্রুত ব্যক্তি থেকে ব্যক্তিতে ছড়িয়ে পড়ে ঠিক যেমন একটি ভাইরাস মহামারীতে পরিণত হয়। এটি

Machine Translated by Google
উপরে আলোচিনা করা সহজ কথার মাধ্যমে মানুষের মধ্যে সংক্রমণের বৃদ্ধি। পরিবর্তে, যেসব পণ্যে ভাইরাসের বিস্তার ঘটে তা স্বাভাবিক পণ্য ব্যবহারের ফলে ব্যক্তি থেকে ব্যক্তিতে সংক্রমণের উপর নির্ভর করে। গ্রাহকরা ইচ্ছাকৃতভাবে প্রচারক হিসেবে কাজ করছেন না; তারা পণ্য সম্পর্কে প্রচার করার চেষ্টা করছেন না। পণ্য ব্যবহারের পার্শ্বপ্রতিক্রিয়া হিসেবে গ্রাহকদের বৃদ্ধি স্বয়ংক্রিয়ভাবে ঘটে।

ভাইরাস ঐচ্ছিক নয়।

উদাহরণস্বরূপ, সবচেয়ে বিখ্যাত ভাইরাল সাফল্যের গল্পগুলির মধ্যে একটি হল হটমেইল নামক একটি কোম্পানি। ১৯৯৬ সালে, সাবির ভাটিয়া এবং জ্যাক স্মিথ একটি নতুন ওয়েব-ভিত্তিক ই-মেইল পরিষেবা চালু করেন যা গ্রাহকদের বিনামূল্যে অ্যাকাউন্ট প্রদান করে। প্রথমদিকে, প্রবৃদ্ধি ধীর ছিল; ভেঞ্চার ক্যাপিটাল আরএম ড্রেপার ফিশার জুরভেটসনের সামান্য বিনিয়োগের কারণে, হটমেইল টিম একটি বিস্তৃত বিপণন প্রচারণা চালাতে পারেনি। কিন্তু যখন তারা পণ্যটিতে একটি ছোট পরিবর্তন আনে তখন সবকিছু বদলে যায়। তারা প্রতিটি ই-মেইলের নীচে একটি ক্লিকযোগ্য লিঙ্ক সহ "পিএস হটমেইলে আপনার বিনামূল্যে ই-মেইল পান" বার্তাটি যুক্ত করে।

কয়েক সপ্তাহের মধ্যেই, পণ্যের এই ছোট পরিবর্তন ব্যাপক ফলাফল এনে দেয়। ছয় মাসের মধ্যেই, ভাটিয়া এবং স্মিথ ১০ লক্ষেরও বেশি নতুন গ্রাহক নিবন্ধন করেন। পাঁচ সপ্তাহ পরে, তারা ২০ লক্ষেরও বেশি গ্রাহক নিবন্ধন করেন। পরিষেবাটি চালু করার আঠারো মাস পরে, ১ কোটি ২০ লক্ষ গ্রাহক নিয়ে, তারা কোম্পানিটি মাইক্রোসফ্টের কাছে ৪০০ মিলিয়ন ডলারে বিক্রি করে দেয়। ১. টুপারওয়্যারের বিখ্যাত "হাউস পার্টি" গুলিতেও একই ঘটনা ঘটে, যেখানে গ্রাহকরা তাদের বন্ধু এবং প্রতিবেশীদের কাছে পণ্য বিক্রি করে কমিশন অর্জন করেন। প্রতিটি বিক্রয় পিচ কেবল টুপারওয়্যার পণ্য বিক্রি

করার জন্যই নয়, অন্যান্য গ্রাহকদের টুপারওয়্যার প্রতিনিধি হতে রাজি করার জন্যও একটি সুযোগ।

টুপারওয়্যার পার্টি শুরু হওয়ার কয়েক দশক পরেও এখনও জোরালোভাবে চলছে।
প্যাম্পার্ড শেফ (ওয়ারেন বুয়েটের বার্কশায়ার হ্যাথাওয়ের মালিকানাধীন), সাউদার্ন লিভিং এবং টেস্টফুলি সিম্পলের মতো আরও অনেক সমসাময়িক কোম্পানি সফলভাবে একই মডেল গ্রহণ করেছে।

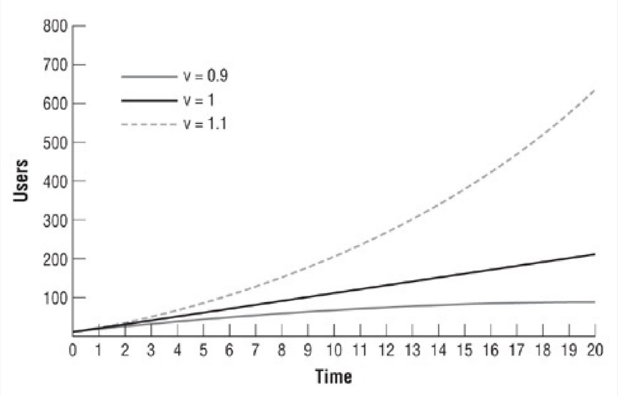
অন্যান্য বৃদ্ধির ইঞ্জিনের মতো, ভাইরাল ইঞ্জিনটি একটি প্রতিক্রিয়া লুপ দ্বারা চালিত হয় যা পরিমাপ করা যেতে পারে। এটিকে ভাইরাল লুপ বলা হয় এবং এর গতি একটি একক গাণিতিক শব্দ দ্বারা নির্ধারিত হয় যাকে বলা হয়

Machine Translated by Google
ভাইরাল সহগ। এই সহগ যত বেশি হবে, পণ্যটি তত দ্রুত ছড়িয়ে পড়বে। ভাইরাল সহগ পরিমাপ করে যে প্রতিটি নতুন গ্রাহক সাইন আপ করলে কতজন নতুন গ্রাহক পণ্যটি ব্যবহার করবেন। অন্যভাবে বলতে গেলে, প্রতিটি গ্রাহক তার সাথে কতজন বন্ধু আনবেন? যেহেতু প্রতিটি বন্ধুও একজন নতুন গ্রাহক, তাই তার আরও বেশি বন্ধু সংগ্রহ করার সুযোগ রয়েছে।

০.১ ভাইরাল সহগযুক্ত একটি পণ্যের জন্য, প্রতি দশজন গ্রাহকের মধ্যে একজন তার বন্ধুদের একজনকে নিয়োগ করবে। এটি একটি টেকসই লুপ নয়। কল্পনা করুন যে একশ জন গ্রাহক সাইন আপ করবেন। তারা দশজন বন্ধুকে সাইন আপ করতে বাধ্য করবেন। সেই দশজন বন্ধু আরও একজনকে সাইন আপ করতে বাধ্য করবেন, কিন্তু সেখানে লুপটি অদৃশ্য হয়ে যাবে।

বিপরীতে, ১.০-এর বেশি সহগ সহ একটি ভাইরাল লুপ দ্রুতগতিতে বৃদ্ধি পাবে, কারণ সাইন আপ করা প্রতিটি ব্যক্তি গড়ে একাধিক ব্যক্তিকে তার সাথে নিয়ে আসবে।

এই প্রভাবগুলি গ্রাফিক্যালি দেখতে, এই চার্টটি দেখুন:



যেসব কোম্পানি ভাইরাল ইঞ্জিনের উপর নির্ভর করে তাদের অন্য যেকোনো কিছুর চেয়ে ভাইরাল সহগ বৃদ্ধির উপর বেশি মনোযোগ দেওয়া উচিত, কারণ

Machine Translated by Google

এই সংখ্যার সামান্য পরিবর্তনও তাদের ভবিষ্যতের সম্ভাবনায় নাটকীয় পরিবর্তন আনবে।

এর ফলে অনেক ভাইরাল পণ্য গ্রাহকদের কাছ থেকে সরাসরি চার্জ নেয় না বরং বিজ্ঞাপনের মতো পরোক্ষ আয়ের উৎসের উপর নির্ভর করে। কারণ ভাইরাল পণ্যগুলি গ্রাহকদের সাইন আপ করার এবং তাদের বন্ধুদের নিয়োগের প্রক্রিয়ায় কোনও বাধা সৃষ্টি করতে পারে না। এটি ভাইরাল পণ্যের জন্য মূল্য অনুমান পরীক্ষা করাকে বিশেষভাবে চ্যালেঞ্জিং করে তুলতে পারে।

মূল্য অনুমানের আসল পরীক্ষা হলো গ্রাহক এবং তাদের সেবা প্রদানকারী স্টার্টআপের মধ্যে স্বেচ্ছায় মূল্য বিনিময়। অনেক বিভ্রান্তির সৃষ্টি হয় এই কারণে যে এই বিনিময়টি আর্থিক হতে পারে, যেমন টাপারওয়্যারের ক্ষেত্রে, অথবা অ-আর্থিক, যেমন ফেসবুকের ক্ষেত্রে। প্রবৃদ্ধির ভাইরাল ইঞ্জিনে, আর্থিক বিনিময় নতুন প্রবৃদ্ধিকে চালিত করে না; এটি কেবল একটি সূচক হিসেবে কার্যকর যে গ্রাহকরা পণ্যটির মূল্য যথেষ্ট পরিমাণে মূল্য দেয় যা এর জন্য অর্থ প্রদান করে। যদি ফেসবুক বা হটমেইল তাদের প্রাথমিক দিনগুলিতে গ্রাহকদের কাছ থেকে চার্জ নেওয়া শুরু করত, তবে এটি বোকামি হত, কারণ এটি তাদের বৃদ্ধির ক্ষমতাকে বাধাগ্রস্ত করত। তবে, এটি সত্য নয় যে গ্রাহকরা এই সংস্থাগুলিকে মূল্যবান কিছু দেয় না: পণ্যে তাদের সময় এবং মনোযোগ বিনিয়োগ করে, তারা বিজ্ঞাপনদাতাদের কাছে পণ্যটিকে মূল্যবান করে তোলে। বিজ্ঞাপন বিক্রি করে এমন সংস্থাগুলি আসলে দুটি ভিন্ন গোষ্ঠীর গ্রাহকদের সেবা করে - ভোক্তা এবং বিজ্ঞাপনদাতা - এবং প্রতিটির সাথে মূল্যের একটি ভিন্ন মুদ্রা বিনিময় করে।2

এটি এমন কোম্পানিগুলির থেকে স্পষ্টতই ভিন্ন, যারা সক্রিয়ভাবে তাদের সম্প্রসারণের জন্য অর্থ ব্যবহার করে, যেমন একটি খুচরা চেইন যা উপযুক্ত স্থানে নতুন দোকান খোলার জন্য তহবিল সরবরাহের সাথে সাথে দ্রুত বৃদ্ধি পেতে পারে।
এই কোম্পানিগুলি সম্পূর্ণরূপে প্রবৃদ্ধির একটি ভিন্ন ইঞ্জিন ব্যবহার করছে।

প্রবৃদ্ধির বেতনভুক্ত ইঞ্জিন

আরেক জোড়া ব্যবসার কথা ভাবুন। প্রথমটি সাইন আপ করলে প্রতিটি গ্রাহকের কাছ থেকে ১ ডলার আয় করে; দ্বিতীয়টি সাইন আপ করলে প্রতিটি গ্রাহকের কাছ থেকে ১০০,০০০ ডলার আয় করে। কোন কোম্পানি দ্রুত প্রবৃদ্ধি অর্জন করবে তা ভবিষ্যদ্বাণী করার জন্য, আপনাকে কেবল একটি অতিরিক্ত জিনিস জানতে হবে: একজন নতুন গ্রাহক সাইন আপ করতে কত খরচ হয়।

Machine Translated by Google

কল্পনা করুন যে প্রথম কোম্পানিটি অনলাইনে নতুন গ্রাহক খুঁজে পেতে গুগল অ্যাডওয়ার্ড ব্যবহার করে এবং প্রতিবার একজন নতুন গ্রাহক যোগদানের সময় গড়ে ৮০ সেন্ট প্রদান করে। দ্বিতীয় কোম্পানিটি বড় কোম্পানিগুলিকে ভারী পণ্য বিক্রি করে। প্রতিটি বিক্রয়ের জন্য একজন বিক্রয়কর্মীর কাছ থেকে উল্লেখযোগ্য সময় বিনিয়োগ এবং পণ্যটি ইনস্টল করার জন্য সাইট বিক্রয় প্রকৌশলের প্রয়োজন হয়; এই কঠিন খরচগুলি প্রতি নতুন গ্রাহকের জন্য $80,000 পর্যন্ত হতে পারে। উভয় কোম্পানিই ঠিক একই হারে বৃদ্ধি পাবে। নতুন গ্রাহক অর্জনে পুনঃবিনিয়োগ করার জন্য প্রতিটি কোম্পানির একই অনুপাত (20 শতাংশ) রয়েছে। যদি কোনও কোম্পানি তার বৃদ্ধির হার বাড়াতে চায়, তবে তারা দুটি উপায়ের একটিতে তা করতে পারে: প্রতিটি গ্রাহকের কাছ থেকে আয় বৃদ্ধি করা অথবা নতুন গ্রাহক অর্জনের খরচ কমানো।

কর্মক্ষেত্রে এটাই হলো প্রবৃদ্ধির অর্থপ্রদানকারী ইঞ্জিন।

তৃতীয় অধ্যায়ে IMVU-এর গল্পটি বর্ণনা করতে গিয়ে , আমি আলোচনা করেছি যে IMVU কৌশল নির্ধারণের ক্ষেত্রে আমরা কীভাবে একটি বড় ভুল করেছিলাম। অবশেষে আমাদের বৃদ্ধির মূল চালিকাশক্তি তৈরি করতে হয়েছিল।

আমরা প্রথমে ভেবেছিলাম যে আমাদের IM অ্যাড-অন কৌশলটি পণ্যটিকে ভাইরালভাবে বৃদ্ধি করতে সাহায্য করবে। দুর্ভাগ্যবশত, গ্রাহকরা আমাদের দুর্দান্ত কৌশলের সাথে যেতে অস্বীকৃতি জানিয়েছেন।

আমাদের মূল ভুল ধারণা ছিল যে গ্রাহকরা বিদ্যমান তাৎক্ষণিক বার্তাপ্রেরণ নেটওয়ার্কগুলিতে IMVU-কে একটি অ্যাড-অন হিসেবে ব্যবহার করতে ইচ্ছুক হবেন। আমরা বিশ্বাস করতাম যে পণ্যটি সেই নেটওয়ার্কগুলির মাধ্যমে ভাইরালভাবে ছড়িয়ে পড়বে, গ্রাহক থেকে গ্রাহকে প্রেরণ করা হবে। এই তত্ত্বের সমস্যা হল যে কিছু ধরণের পণ্য ভাইরাল বৃদ্ধির সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ নয়।

IMVU-এর গ্রাহকরা তাদের পুরনো বন্ধুদের সাথে পণ্যটি ব্যবহার করতে চাননি, বরং নতুন বন্ধু তৈরি করতে চান।

দুর্ভাগ্যবশত, এর অর্থ হল পণ্যটিতে নতুন গ্রাহকদের আকর্ষণ করার জন্য তাদের কাছে কোনও শক্তিশালী উৎসাহ ছিল না; তারা এটিকে আমাদের কাজ হিসেবে দেখেছিল।

সৌভাগ্যবশত, IMVU পেইড বিজ্ঞাপন ব্যবহার করে প্রবৃদ্ধি অর্জন করতে সক্ষম হয়েছিল কারণ আমাদের গ্রাহকরা বিজ্ঞাপনের মাধ্যমে তাদের কাছে পৌঁছাতে আমাদের যে খরচ হয়েছিল তার চেয়ে বেশি দাম দিতে ইচ্ছুক ছিলেন।

অন্যান্য ইঞ্জিনের মতো, প্রবৃদ্ধির অর্থপ্রদানকারী ইঞ্জিনটি একটি প্রতিক্রিয়া লুপ দ্বারা চালিত হয়। প্রতিটি গ্রাহক তার "জীবনকাল" ধরে পণ্যের জন্য একটি নির্দিষ্ট পরিমাণ অর্থ প্রদান করেন। একবার পরিবর্তনশীল খরচ বাদ দেওয়া হলে, এটিকে সাধারণত গ্রাহকের জীবনকাল মূল্য (LTV) বলা হয়। এই আয় ক্রয় করে প্রবৃদ্ধিতে বিনিয়োগ করা যেতে পারে।

Machine Translated by Google
বিজ্ঞাপন।

ধরুন একটি বিজ্ঞাপনের দাম ১০০ ডলার এবং এর ফলে অনেক নতুন গ্রাহক এই পরিষেবার জন্য সাইন আপ করতে বাধ্য হন। এই বিজ্ঞাপনের জন্য প্রতি অধিগ্রহণের খরচ (CPA) $2.00। এই উদাহরণে, যদি পণ্যটির LTV $2 এর বেশি হয়, তাহলে পণ্যটি বৃদ্ধি পাবে। LTV এবং CPA এর মধ্যে মার্জিন নির্ধারণ করে যে প্রবৃদ্ধির প্রদত্ত ইঞ্জিন কত দ্রুত ঘুরবে (এটিকে মার্জিনাল প্রোট বলা হয়)। বিপরীতভাবে, যদি CPA $2.00 এ থাকে কিন্তু LTV $2.00 এর নিচে নেমে আসে, তাহলে কোম্পানির বৃদ্ধি ধীর হয়ে যাবে। এটি বিনিয়োগকৃত মূলধন ব্যবহার বা প্রচারের স্টান্টের মতো এককালীন কৌশল ব্যবহার করে পার্থক্য পূরণ করতে পারে, কিন্তু সেই কৌশলগুলি টেকসই নয়। এটি অনেক ব্যর্থ কোম্পানির ভাগ্য ছিল, যার মধ্যে উল্লেখযোগ্য ডট-কম কোম্পানিও ছিল যারা ভুলভাবে বিশ্বাস করেছিল যে তারা প্রতিটি গ্রাহকের উপর অর্থ হারাতে পারে কিন্তু, পুরানো রসিকতা অনুসারে, এটি পরিমাণে বৃদ্ধি করে।

যদিও আমি বিজ্ঞাপনের ক্ষেত্রে প্রবৃদ্ধির অর্থপ্রদানকারী ইঞ্জিনটি ব্যাখ্যা করেছি, এটি তার চেয়ে অনেক বিস্তৃত। বহির্গামী বিক্রয় বাহিনী নিয়োগকারী স্টার্টআপগুলিও এই ইঞ্জিনটি ব্যবহার করছে, যেমন খুচরা কোম্পানিগুলি যারা পায়ে হেঁটে পণ্য কেনার উপর নির্ভর করে। এই সমস্ত খরচ প্রতি অধিগ্রহণের খরচের সাথে বিবেচনা করা উচিত।

উদাহরণস্বরূপ, একটি স্টার্টআপ যা আমি দল এবং গোষ্ঠীর জন্য তৈরি সহযোগিতামূলক সরঞ্জাম নিয়ে কাজ করেছি। এটি একটি মৌলিক পরিবর্তনের মধ্য দিয়ে গেছে, একটি সরঞ্জাম যা মূলত শখের লোক এবং ছোট ক্লাবগুলির দ্বারা ব্যবহৃত হত থেকে এমন একটি সরঞ্জামে স্যুইচ করা হয়েছিল যা মূলত উদ্যোগ, বেসরকারি সংস্থা (এনজিও) এবং অন্যান্য অত্যন্ত বৃহৎ সংস্থাগুলির কাছে বিক্রি করা হত।

তবে, তারা তাদের প্রবৃদ্ধির ইঞ্জিন পরিবর্তন না করেই গ্রাহকদের এই অংশটিকে কেন্দ্রবিন্দুতে পরিণত করেছিল। পূর্বে, তারা ওয়েব-ভিত্তিক সরাসরি বিপণন কৌশল ব্যবহার করে অনলাইনে গ্রাহক অধিগ্রহণের কাজ করত। আমার মনে আছে একটি প্রাথমিক পরিস্থিতি যেখানে কোম্পানিটি একটি বড় এনজিওর কাছ থেকে একটি কল পেয়েছিল যারা তাদের পণ্য কিনতে এবং বিভিন্ন বিভাগে ছড়িয়ে দিতে চেয়েছিল। স্টার্টআপটির একটি "সীমাহীন" মূল্য পরিকল্পনা ছিল, এটি সবচেয়ে ব্যয়বহুল, যার খরচ প্রতি মাসে মাত্র কয়েকশ ডলার ছিল।

এনজিওটি আক্ষরিক অর্থেই ক্রয়টি করতে পারেনি কারণ এত সস্তা জিনিস কেনার জন্য তাদের কোনও প্রক্রিয়া ছিল না। উপরন্তু, এনজিওটির প্রবর্তন পরিচালনা, নতুন সরঞ্জাম সম্পর্কে তার কর্মীদের শিক্ষিত করা এবং পরিবর্তনের প্রভাব ট্র্যাক করার জন্য যথেষ্ট সাহায্যের প্রয়োজন ছিল; এই সমস্ত পরিষেবা প্রদানের জন্য কোম্পানিটি অপ্রতুল ছিল।

Machine Translated by Google
গ্রাহকদের বিভাগ পরিবর্তনের জন্য তাদের একটি বিশাল বিদেশগামী বিক্রয় কর্মী নিয়োগ করতে হয়েছিল যারা সম্মেলনে যোগদান, নির্বাহীদের শিক্ষিত করা এবং শ্বেতপত্র লেখার জন্য সময় ব্যয় করত। এই অনেক বেশি খরচের সাথে একটি অনুরূপ পুরষ্কারও এসেছিল: কোম্পানিটি প্রতি গ্রাহক মাত্র কয়েক ডলার আয় করার পরিবর্তে দশ এবং তারপরে অনেক বড় গ্রাহকের জন্য লক্ষ লক্ষ ডলার আয় করতে শুরু করে। তাদের প্রবৃদ্ধির নতুন ইঞ্জিন টেকসই সাফল্যের দিকে পরিচালিত করে।

গ্রাহক অর্জনের বেশিরভাগ উৎস প্রতিযোগিতার বিষয়।

উদাহরণস্বরূপ, প্রধান খুচরা দোকানগুলির সামনের দিকে বেশি দর্শক ট্র্যাক থাকে এবং তাই এগুলি আরও মূল্যবান। একইভাবে, সাধারণ জনগণের কাছে পৌঁছানো বিজ্ঞাপনের চেয়ে বেশি দূরদর্শী গ্রাহকদের লক্ষ্য করে বিজ্ঞাপনের খরচ বেশি হয়। এই দামগুলি নির্ধারণ করে যে কোনও নির্দিষ্ট গ্রাহকের মনোযোগ আকর্ষণের জন্য প্রতিযোগিতায় থাকা সংস্থাগুলির সামগ্রিকভাবে অর্জিত গড় মূল্য। ধনী গ্রাহকদের কাছে পৌঁছাতে বেশি খরচ হয় কারণ তারা আরও বেশি সুরক্ষিত গ্রাহক হয়ে ওঠে।

সময়ের সাথে সাথে, গ্রাহক অর্জনের যেকোনো উৎসের CPA এই প্রতিযোগিতার কারণে বৃদ্ধি পাবে। যদি একটি শিল্পের প্রত্যেকে প্রতিটি বিক্রয় থেকে একই পরিমাণ অর্থ উপার্জন করে, তাহলে তারা সকলেই তাদের প্রান্তিক লাভের বেশিরভাগ অংশ অধিগ্রহণের উৎসে পরিশোধ করবে।

সুতরাং, পেইড ইঞ্জিন ব্যবহার করে দীর্ঘমেয়াদে বৃদ্ধি পাওয়ার ক্ষমতার জন্য নির্দিষ্ট কিছু অর্থ উপার্জনের জন্য একটি বৈচিত্র্যময় ক্ষমতা প্রয়োজন
গ্রাহকরা।

IMVU এর উদাহরণ। অন্যান্য অনলাইন পরিষেবাগুলি আমাদের গ্রাহকদের খুব একটা লাভজনক বলে মনে করত না: তাদের মধ্যে অনেক কিশোর, নিম্ন আয়ের প্রাপ্তবয়স্ক এবং আন্তর্জাতিক গ্রাহক ছিল। অন্যান্য পরিষেবাগুলি ধরে নিয়েছিল যে এই লোকেরা অনলাইনে কোনও কিছুর জন্য অর্থ প্রদান করবে না।
IMVU-তে, আমরা ক্রেডিট কার্ড নেই এমন গ্রাহকদের কাছ থেকে অনলাইন পেমেন্ট সংগ্রহের কৌশল তৈরি করেছি, যেমন তাদের মোবাইল ফোনে বিল পাঠানোর অনুমতি দেওয়া বা ডাকযোগে আমাদের কাছে নগদ টাকা পাঠানো।
অতএব, আমাদের প্রতিযোগীদের তুলনায় এই গ্রাহকদের পেতে আমাদের আরও বেশি অর্থ ব্যয় করতে হতে পারে।

একটি প্রযুক্তিগত সতর্কতা

Machine Translated by Google
টেকনিক্যালি, একটি ব্যবসায় একই সময়ে একাধিক প্রবৃদ্ধির ইঞ্জিন কাজ করতে পারে। উদাহরণস্বরূপ, এমন পণ্য রয়েছে যার ভাইরাল বৃদ্ধি অত্যন্ত দ্রুত এবং গ্রাহক বৃদ্ধির হার অত্যন্ত কম। এছাড়াও, এমন কোনও কারণ নেই যে কোনও পণ্যের উচ্চ মার্জিন এবং উচ্চ ধারণক্ষমতা উভয়ই থাকতে পারে না। তবে, আমার অভিজ্ঞতায়, সফল স্টার্টআপগুলি সাধারণত প্রবৃদ্ধির একটি ইঞ্জিনের উপর মনোনিবেশ করে, এটি কার্যকর করার জন্য প্রয়োজনীয় সমস্ত কিছুতে বিশেষজ্ঞ হয়।

যেসব কোম্পানি তিনটি ইঞ্জিন সমন্বিত ড্যাশবোর্ড তৈরি করার চেষ্টা করে, তারা অনেক বিভ্রান্তির সৃষ্টি করে কারণ এই সমস্ত প্রভাবগুলিকে একযোগে মডেল করার জন্য প্রয়োজনীয় অপারেশনাল দক্ষতা বেশ জটিল। অতএব, আমি দৃঢ়ভাবে সুপারিশ করছি যে স্টার্টআপগুলি একবারে একটি ইঞ্জিনের উপর ফোকাস করে। বেশিরভাগ উদ্যোক্তাদের ইতিমধ্যেই একটি দৃঢ় বিশ্বাসের অনুমান রয়েছে যে কোন ইঞ্জিনটি সবচেয়ে বেশি কাজ করবে।

যদি তারা তা না করে, তাহলে গ্রাহকদের সাথে বিল্ডিংয়ের বাইরে সময় কাটানোর ফলে দ্রুত এমন একটি প্রস্তাব আসবে যা সম্ভাব্য বলে মনে হয়। একটি ইঞ্জিন ভালোভাবে অনুসরণ করার পরেই কেবল একটি স্টার্টআপের অন্য একটির দিকে পিভট করার কথা বিবেচনা করা উচিত।

বৃদ্ধির ইঞ্জিনগুলি পণ্য/বাজারের উপযুক্ততা নির্ধারণ করে

কিংবদন্তি উদ্যোক্তা এবং বিনিয়োগকারী এবং ওয়ার্ল্ড ওয়াইড ওয়েবের অন্যতম জনক মার্ক অ্যান্ড্রিসেন, পণ্য/বাজার টি শব্দটি ব্যবহার করেছিলেন সেই মুহূর্তটিকে বর্ণনা করার জন্য যখন একটি স্টার্টআপ তার পণ্যের সাথে অনুরণিত গ্রাহকদের একটি বিস্তৃত সেট খুঁজে পায়:

> একটি দুর্দান্ত বাজারে—যে বাজারে প্রচুর সম্ভাব্য গ্রাহক রয়েছে—সেখানে বাজারটি স্টার্টআপ থেকে পণ্য সরিয়ে নেয়।
> এটি হলো সার্চ কিওয়ার্ড বিজ্ঞাপন, ইন্টারনেট নিলাম এবং TCP/IP রাউটারের গল্প। বিপরীতে, একটি ভয়াবহ বাজারে, আপনার কাছে বিশ্বের সেরা পণ্য এবং একটি একেবারেই ঘাতক দল থাকতে পারে, এবং এতে কোনও সমস্যা নেই - আপনি ব্যর্থ হবেন।3

যখন আপনি এমন একটি স্টার্টআপকে দেখেন যা একটি বিশাল বাজার দখল করেছে, তখন তা খুবই আনন্দের। এতে সন্দেহের কোন অবকাশ থাকে না। এটি হল ফোর্ডের মডেল টি।

Machine Translated by Google
যত তাড়াতাড়ি সম্ভব কারখানা থেকে বেরিয়ে আসা, ফেসবুক প্রায় রাতারাতি কলেজ ক্যাম্পাসে সাফ সাফ করে দেওয়া, অথবা লোটাস ব্যবসায়িক জগতে ঝড় তুলে, তার প্রথম বছরেই ৫৪ মিলিয়ন ডলার মূল্যের লোটাস ১-২-৩ বিক্রি করে দেওয়া।

স্টার্টআপগুলি মাঝে মাঝে আমাকে জিজ্ঞাসা করে যে তারা পণ্য/বাজারের লক্ষ্য অর্জন করেছে কিনা তা মূল্যায়ন করতে সাহায্য করতে। উত্তর দেওয়া সহজ: যদি আপনি জিজ্ঞাসা করেন, আপনি এখনও সেখানে পৌঁছাননি। দুর্ভাগ্যবশত, এটি কোম্পানিগুলিকে পণ্য/বাজারের লক্ষ্য অর্জনের কাছাকাছি যেতে সাহায্য করে না। আপনি কীভাবে বলতে পারেন যে আপনি সাফল্যের দ্বারপ্রান্তে আছেন নাকি আশাহীনভাবে অনেক দূরে?

যদিও আমি মনে করি না যে অ্যান্ড্রিসেন তার নিন্দার অংশ হিসেবে এটি উদ্দেশ্য করেছিলেন, অনেক উদ্যোক্তার কাছে এটি বোঝায় যে একটি পিভট হল একটি ব্যর্থতার ঘটনা - "আমাদের স্টার্টআপ পণ্য/বাজার লক্ষ্য অর্জনে ব্যর্থ হয়েছে।" এটি বিপরীতটিও বোঝায় - যে একবার আমাদের পণ্য পণ্য/বাজার লক্ষ্য অর্জন করলে, আমাদের আর পিভট করতে হবে না। উভয় অনুমানই ভুল।

আমি বিশ্বাস করি প্রবৃদ্ধির ইঞ্জিনের ধারণাটি পণ্য/বাজারের ধারণাটিকে আরও কঠোর ভিত্তির উপর দাঁড় করাতে পারে। যেহেতু প্রতিটি প্রবৃদ্ধির ইঞ্জিনকে পরিমাণগতভাবে নির্ধারণ করা যেতে পারে, তাই প্রতিটিতে একটি অনন্য মেট্রিক্সের সেট রয়েছে যা মূল্যায়ন করতে ব্যবহার করা যেতে পারে যে কোনও স্টার্টআপ পণ্য/বাজারের লক্ষ্য অর্জনের দ্বারপ্রান্তে আছে কিনা। 0.9 বা তার বেশি ভাইরাল সহগ সহ একটি স্টার্টআপ সাফল্যের দ্বারপ্রান্তে। আরও ভাল, প্রতিটি প্রবৃদ্ধির ইঞ্জিনের মেট্রিক্স অধ্যায় 7- এ আলোচিত উদ্ভাবনী অ্যাকাউন্টিং মডেলের সাথে তাল মিলিয়ে কাজ করে একটি স্টার্টআপের পণ্য উন্নয়নের প্রচেষ্টাকে দিকনির্দেশনা দেয়। উদাহরণস্বরূপ, যদি কোনও স্টার্টআপ বৃদ্ধির ভাইরাল ইঞ্জিন ব্যবহার করার চেষ্টা করে, তবে এটি তার উন্নয়নের প্রচেষ্টাগুলিকে এমন জিনিসগুলিতে ফোকাস করতে পারে যা গ্রাহকের আচরণকে প্রভাবিত করতে পারে - ভাইরাল লুপে - এবং নিরাপদে সেগুলিকে উপেক্ষা করতে পারে যা করে না।

এই ধরনের স্টার্টআপের মার্কেটিং, বিজ্ঞাপন বা বিক্রয় কার্যক্রমে বিশেষজ্ঞ হওয়ার প্রয়োজন নেই। বিপরীতে, পেইড ইঞ্জিন ব্যবহারকারী একটি কোম্পানিকে জরুরি ভিত্তিতে মার্কেটিং এবং বিক্রয় কার্যক্রম বিকাশ করতে হবে।

একটি স্টার্টআপ উদ্ভাবনী অ্যাকাউন্টিং ব্যবহার করে বিল্ড-মেজার-লার্ন ফিডব্যাক লুপের মাধ্যমে প্রতিটি ট্রিপ মূল্যায়ন করে তার ইঞ্জিনকে সুর করার সময় পণ্য/বাজারের কাছাকাছি আসছে কিনা তা মূল্যায়ন করতে পারে। আসলে যা গুরুত্বপূর্ণ তা হল কাঁচা সংখ্যা বা ভ্যানিটি মেট্রিক্স নয় বরং অগ্রগতির দিক এবং মাত্রা।

Machine Translated by Google

উদাহরণস্বরূপ, কল্পনা করুন দুটি স্টার্টআপ যারা নিরলসভাবে কাজ করছে বৃদ্ধির স্টিকি ইঞ্জিনটি সুরক্ষিত করুন। একটির চক্রবৃদ্ধি হার রয়েছে ৫ শতাংশ প্রবৃদ্ধি, এবং বাকি ১০ শতাংশ। কোন কোম্পানিটি বাজিটা তত ভালো? আপাতদৃষ্টিতে, মনে হতে পারে যে হার যত বেশি হবে প্রবৃদ্ধি ভালো, কিন্তু যদি প্রতিটি কোম্পানির উদ্ভাবনী হিসাবরক্ষণ ড্যাশবোর্ডটি নিচের চার্টের মতো দেখাচ্ছে?

চক্রবৃদ্ধি বৃদ্ধির হার হিসাবে এর	প্রতিষ্ঠান ক	প্রতিষ্ঠান খ
ছয় মাস আগে	০.১%	৯.৮%
পাঁচ মাস আগে	০.৫%	৯.৬%
চার মাস আগে	২.০%	৯.৯%
তিন মাস আগে	৩.২%	৯.৮%
দুই মাস আগে	৪.৫%	৯.৭%
এক মাস আগে	৫.০%	১০.০%

এই দুটি কোম্পানির মোট সংখ্যা সম্পর্কে কোনও অন্তর্দৃষ্টি না থাকলেও, আমরা বলতে পারি যে কোম্পানি A প্রকৃত অগ্রগতি করছে যেখানে কোম্পানিবি কাদায় আটকে আছে। যদিও কোম্পানিবি বর্তমানে কোম্পানি A এর চেয়ে দ্রুত বর্ধনশীল।

যখন ইঞ্জিন বন্ধ থাকে

একটি স্টার্টআপের প্রবৃদ্ধির ইঞ্জিন চালু করা যথেষ্ট কঠিন, কিন্তু সত্য হলো, প্রতিটি প্রবৃদ্ধির ইঞ্জিন অবশেষে ফুরিয়ে যায় গ্যাস। প্রতিটি ইঞ্জিন নির্দিষ্ট গ্রাহকদের একটি সেটের সাথে আবদ্ধ এবং তাদের সম্পর্কিত অভ্যাস, পছন্দ, বিজ্ঞাপন চ্যানেল, এবং আন্তঃসংযোগ। এক পর্যায়ে, গ্রাহকদের সেই সেটটি হবে ক্লান্ত। এতে দীর্ঘ সময় লাগতে পারে অথবা অল্প সময় লাগতে পারে, নির্ভর করে একজনের শিল্প এবং সময়।

Machine Translated by Google

অধ্যায় ষষ্ঠে ন্যূনতম কার্যকর পণ্য তৈরির গুরুত্বের উপর জোর দেওয়া হয়েছে যাতে প্রাথমিকভাবে গ্রহণকারীদের প্রয়োজনীয়তার বাইরে কোনও অতিরিক্ত বৈশিষ্ট্য না থাকে। এই কৌশলটি সফলভাবে অনুসরণ করলে লক্ষ্যবস্তু গ্রাহকদের কাছে পৌঁছাতে পারে এমন একটি প্রবৃদ্ধির ইঞ্জিন উন্মোচিত হবে। তবে, মূলধারার গ্রাহকদের কাছে স্থানান্তরের জন্য প্রচুর অতিরিক্ত পরিশ্রমের প্রয়োজন হবে। একবার আমাদের কাছে এমন একটি পণ্য তৈরি হয় যা প্রাথমিকভাবে গ্রহণকারীদের মধ্যে ক্রমবর্ধমান হচ্ছে, তাহলে আমরা তত্ত্বগতভাবে পণ্য বিকাশের কাজ সম্পূর্ণরূপে বন্ধ করে দিতে পারি। পণ্যটি প্রাথমিক বাজারের সীমায় না পৌঁছানো পর্যন্ত বৃদ্ধি পেতে থাকবে।

তাহলে প্রবৃদ্ধির মাত্রা হবে ৫, এমনকি সম্পূর্ণরূপে থেমে যাবে। চ্যালেঞ্জটি এই যে এই মন্দা হতে মাস, এমনকি বছরও লাগতে পারে। অষ্টম অধ্যায় থেকে মনে করুন যে IMVU এই পরীক্ষায়—প্রথমে—ঠিক এই কারণেই ব্যর্থ হয়েছিল।

কিছু দুর্ভাগ্যজনক কোম্পানি অসাবধানতাবশত এই কৌশল অনুসরণ করে। কারণ তারা ভ্যানিটি মেট্রিক্স এবং ঐতিহ্যবাহী হিসাবরক্ষণ ব্যবহার করে, তারা মনে করে যে তারা তাদের সংখ্যা বৃদ্ধি পেলে অগ্রগতি করছে। তারা মিথ্যাভাবে বিশ্বাস করে যে তারা তাদের পণ্যকে আরও উন্নত করছে, যদিও বাস্তবে গ্রাহকদের আচরণের উপর তাদের কোনও প্রভাব নেই। এই প্রবৃদ্ধি মূলত একটি প্রবৃদ্ধির ইঞ্জিন থেকে আসে যা কাজ করছে - নতুন গ্রাহক আনার জন্য দক্ষতার সাথে কাজ করছে - পণ্য উন্নয়নের মাধ্যমে পরিচালিত উন্নতি থেকে নয়। সুতরাং, যখন প্রবৃদ্ধি হঠাৎ ধীর হয়ে যায়, তখন এটি একটি সংকটের জন্ম দেয়।

এটি একই সমস্যা যা প্রতিষ্ঠিত কোম্পানিগুলির অভিজ্ঞতা।
তাদের অতীত সাফল্যগুলি প্রবৃদ্ধির একটি সুসংগঠিত ইঞ্জিনের উপর নির্মিত হয়েছিল। যদি সেই ইঞ্জিনটি তার গতিতে চলে এবং প্রবৃদ্ধি ধীর হয়ে যায় বা থেমে যায়, তাহলে সংকট দেখা দিতে পারে যদি কোম্পানির মধ্যে নতুন স্টার্টআপ না থাকে যারা প্রবৃদ্ধির নতুন উৎস প্রদান করতে পারে।

যেকোনো আকারের কোম্পানি এই স্থায়ী নিষ্পত্তির শিকার হতে পারে।
তাদের কার্যকলাপের একটি পোর্টফোলিও পরিচালনা করতে হবে, একই সাথে তাদের বৃদ্ধির ইঞ্জিনকে সুরক্ষিত করতে হবে এবং সেই ইঞ্জিনটি অনিবার্যভাবে তার গতিপথে চলার জন্য বৃদ্ধির নতুন উৎস তৈরি করতে হবে। এটি কীভাবে করবেন তা হল অধ্যায় ১২-এর বিষয় । তবে, সেই পোর্টফোলিও পরিচালনা করার আগে, আমাদের একটি সাংগঠনিক কাঠামো, সংস্কৃতি এবং শৃঙ্খলা প্রয়োজন যা এই দ্রুত এবং প্রায়শই অপ্রত্যাশিত পরিবর্তনগুলি পরিচালনা করতে পারে। আমি এটিকে একটি অভিযোজিত সংস্থা বলি, এবং এটি বিষয়

Machine Translated by Google
চ্যাপ্টার ১ ১।

Machine Translated by Google

১১

অভিযোজিত

আমি যখন IMVU-এর CTO ছিলাম, তখন আমার মনে হয়েছিল আমি ভালো কাজ করছি। বেশিরভাগ সময়ই। আমি একটি অ্যাজাইল ইঞ্জিনিয়ারিং সংস্থা তৈরি করেছিলাম, এবং আমরা সফলভাবে সেই কৌশলগুলি নিয়ে পরীক্ষা-নিরীক্ষা করছিলাম যা পরবর্তীতে লিন স্টার্টআপ নামে পরিচিত হয়েছিল। যাইহোক, কয়েকবার হঠাৎ করেই আমি বুঝতে পারলাম যে আমি আমার কাজে ব্যর্থ হচ্ছি।

একজন অর্জনমুখী ব্যক্তির জন্য, এটি অবিশ্বাস্যভাবে নিরস্ত্রীকরণযোগ্য।
সবচেয়ে খারাপ কথা হলো, আপনি কোনও মেমো পাবেন না। যদি পান, তাহলে এটি এরকম কিছু পড়ত:

> প্রিয় এরিক,
>
> অভিনন্দন! এই কোম্পানিতে তুমি যে চাকরিটি করতে, তা আর পাওয়া যাচ্ছে না। তবে, তোমাকে কোম্পানিতে নতুন চাকরিতে বদলি করা হয়েছে। আসলে, এটি আর আগের কোম্পানি নয়, যদিও এর নাম একই এবং অনেক লোক একই রকম। এবং যদিও চাকরির পদবিও একই, এবং তুমি তোমার পুরনো চাকরিতে ভালো ছিলে, তুমি ইতিমধ্যেই নতুন চাকরিতে ব্যর্থ হচ্ছ। এই বদলি ছয় মাস আগে থেকেই কার্যকর, তাই তোমাকে সতর্ক করার জন্য এটি করা হচ্ছে যে তুমি বেশ কিছুদিন ধরেই ব্যর্থ হয়ে আসছো।
>
> শুভকামনা!

আমার সাথে যখনই এই ঘটনা ঘটত, তখনই আমি কী করব তা বের করতে হিমশিম খেতে লাগতাম। আমি জানতাম যে কোম্পানির ক্রমবর্ধমান বৃদ্ধির সাথে সাথে, প্রতিটি বৃহত্তর আকারে কোম্পানির কার্যক্রম সমন্বয় করার জন্য আমাদের অতিরিক্ত প্রক্রিয়া এবং সিস্টেমের প্রয়োজন হবে। তবুও আমি অনেক স্টার্টআপ দেখেছি।

Machine Translated by Google
"পেশাদার" হওয়ার ভুল ইচ্ছা থেকে অলস এবং আমলাতান্ত্রিক হয়ে উঠুন।

IMVU-এর জন্য কোনও সিস্টেম না থাকা কোনও বিকল্প ছিল না এবং আপনার জন্যও এটি কোনও বিকল্প নয়। একটি স্টার্টআপের ব্যর্থতার অনেক উপায় রয়েছে। আমি ওভারআর্কিটেকচার ব্যর্থতার মধ্য দিয়ে অভিজ্ঞতা অর্জন করেছি, যেখানে বিভিন্ন ধরণের সমস্যা রোধ করার চেষ্টা করার ফলে কোম্পানিটি কোনও পণ্য প্রকাশ করতে বিলম্বিত হয়। আমি কোম্পানিগুলিকে তথাকথিত ফ্রেন্ডস্টার প্রভাবের বিপরীতে ব্যর্থ হতে দেখেছি, গ্রাহক গ্রহণের সময় উচ্চ-প্রবণ প্রযুক্তিগত ব্যর্থতার মামলা করে। একজন বিভাগের নির্বাহী হিসাবে, এই ফলাফলটি সবচেয়ে খারাপ, কারণ ব্যর্থতা উচ্চ-প্রবণ এবং একটি একক ফাংশন বা বিভাগের জন্য দায়ী - আপনার। কেবল কোম্পানিই ব্যর্থ হবে না, এটি আপনার দোষও হবে।

এই বিষয়ে আমি যেসব পরামর্শ শুনেছি তার বেশিরভাগই এক ধরণের বিভক্ত-বিচ্যুতিমূলক পদ্ধতির পরামর্শ দিয়েছে (যেমন, "একটু পরিকল্পনা করুন, কিন্তু খুব বেশি নয়")। এই অনিচ্ছাকৃত পদ্ধতির সমস্যা হল যে কেন আমরা একটি নির্দিষ্ট সমস্যা আগে থেকেই অনুমান করব এবং অন্যটিকে উপেক্ষা করব তার কোনও যুক্তি দেওয়া কঠিন। এটি এমন মনে হতে পারে যে বস কৌতুকপূর্ণ বা স্বেচ্ছাচারী আচরণ করছেন, এবং এটি সাধারণ ধারণাকে জাগিয়ে তোলে যে ব্যবস্থাপনার সিদ্ধান্তগুলি একটি গোপন উদ্দেশ্যকে গোপন করে।

যারা এইভাবে পরিচালিত হচ্ছে তাদের জন্য তাদের প্রণোদনা স্পষ্ট। যদি বস পার্থক্য ভাগ করে নেওয়ার প্রবণতা রাখেন, তাহলে বসকে প্রভাবিত করার এবং আপনি যা চান তা পাওয়ার সর্বোত্তম উপায় হল সম্ভাব্য সর্বোচ্চ চরম অবস্থান গ্রহণ করা। উদাহরণস্বরূপ, যদি একটি দল অত্যন্ত দীর্ঘ মুক্তি চক্রের জন্য, যেমন একটি বার্ষিক নতুন পণ্য প্রবর্তনের পক্ষে কথা বলে, তাহলে আপনি সমানভাবে অত্যন্ত সংক্ষিপ্ত মুক্তি চক্রের জন্য তর্ক করতে পারেন (সম্ভবত সাপ্তাহিক বা এমনকি দৈনিক), জেনে রাখুন যে দুটি মতামতের গড় বের করা হবে। তারপর, যখন পার্থক্য ভাগ করা হবে, তখন আপনি সম্ভবত প্রথম স্থানে যা চেয়েছিলেন তার কাছাকাছি ফলাফল পাবেন। দুর্ভাগ্যবশত, এই ধরণের অস্ত্র প্রতিযোগিতা আরও তীব্র হয়। অন্য শিবিরের প্রতিদ্বন্দ্বীরাও একই কাজ করার সম্ভাবনা বেশি। সময়ের সাথে সাথে, সবাই সম্ভাব্য সর্বাধিক মেরুকৃত অবস্থান গ্রহণ করবে, যা পার্থক্য ভাগ করাকে আরও কঠিন এবং কম সফল করে তুলবে।

পরিচালকদের জেনেশুনে বা অসাবধানতাবশত এই ধরনের প্রণোদনা তৈরির দায়িত্ব নিতে হবে। যদিও চরম মেরুকরণকে পুরস্কৃত করা তাদের উদ্দেশ্য ছিল না, তারা ঠিক এটাই করছে।

Machine Translated by Google
এই ফাঁদ থেকে বেরিয়ে আসার জন্য চিন্তাভাবনার একটি উল্লেখযোগ্য পরিবর্তন প্রয়োজন।

একটি অভিযোজিত সংগঠন গড়ে তোলা

নতুন কর্মীদের জন্য প্রশিক্ষণ কর্মসূচিতে কি কোনও স্টার্টআপের বিনিয়োগ করা উচিত? কয়েক বছর আগে যদি আপনি আমাকে জিজ্ঞাসা করতেন, আমি হেসে বলতাম, "একদম না। প্রশিক্ষণ কর্মসূচিগুলি বড় কোম্পানিগুলির জন্য যারা তাদের পরিচালনা করতে পারে।" তবুও IMVU-তে আমরা একটি প্রশিক্ষণ কর্মসূচি তৈরি করেছি যা এত ভালো ছিল যে নতুন নিয়োগ তাদের কর্মসংস্থানের প্রথম দিনেই উৎপাদনশীল ছিল। মাত্র কয়েক সপ্তাহের মধ্যেই, সেই কর্মীরা উচ্চ স্তরে অবদান রাখছিল। আমাদের কাজের প্রক্রিয়াগুলিকে মানসম্মত করতে এবং নতুন কর্মীদের শেখা উচিত এমন ধারণাগুলির একটি পাঠ্যক্রম প্রস্তুত করতে বিশাল প্রচেষ্টার প্রয়োজন ছিল। প্রতিটি নতুন প্রকৌশলীকে একজন পরামর্শদাতা নিযুক্ত করা হত, যিনি নতুন কর্মচারীকে IMVU-তে উৎপাদনশীল হওয়ার জন্য প্রয়োজনীয় সিস্টেম, ধারণা এবং কৌশলগুলির পাঠ্যক্রমের মাধ্যমে কাজ করতে সহায়তা করবেন। পরামর্শদাতা এবং পরামর্শদাতার কর্মক্ষমতা সংযুক্ত ছিল, তাই পরামর্শদাতারা এই শিক্ষাকে গুরুত্ব সহকারে নিয়েছিলেন।

এই উদাহরণটি ফিরে তাকালে মজার বিষয় হল, আমরা কখনই কাজ থামিনি এবং সিদ্ধান্ত নিইনি যে আমাদের একটি দুর্দান্ত প্রশিক্ষণ কর্মসূচি তৈরি করতে হবে। পরিবর্তে, প্রশিক্ষণ কর্মসূচিটি আমাদের নিজস্ব প্রক্রিয়া বিকশিত করার জন্য একটি পদ্ধতিগত পদ্ধতির মাধ্যমে জৈবিকভাবে বিকশিত হয়েছিল। এই অভিযোজন প্রক্রিয়াটি ক্রমাগত পরীক্ষা-নিরীক্ষা এবং পুনর্বিবেচনার বিষয় ছিল যাতে সময়ের সাথে সাথে এটি আরও কার্যকর - এবং কম বোঝা হয়ে ওঠে।

আমি এই ভবনটিকে একটি অভিযোজিত সংগঠন বলি, যা স্বয়ংক্রিয়ভাবে এর প্রক্রিয়া এবং কর্মক্ষমতা বর্তমান অবস্থার সাথে সামঞ্জস্য করে।

তুমি কি খুব দ্রুত যেতে পারো?

এখন পর্যন্ত এই বইটি গতির গুরুত্বের উপর জোর দিয়েছে। সম্পদ ফুরিয়ে যাওয়ার আগে এবং মারা যাওয়ার আগে স্টার্টআপগুলি কীভাবে একটি টেকসই ব্যবসা গড়ে তুলতে হয় তা শেখার জন্য জীবন-মরণের লড়াইয়ে থাকে। তবে, কেবল গতির উপর মনোনিবেশ করা ধ্বংসাত্মক হবে। কাজ করার জন্য, স্টার্টআপগুলি

Machine Translated by Google
দলগুলিকে তাদের কাজের সর্বোত্তম গতি খুঁজে পেতে সহায়তা করার জন্য অন্তর্নির্মিত গতি নিয়ন্ত্রক প্রয়োজন।

অবিচ্ছিন্ন স্থাপনার মতো সিস্টেমে অ্যান্ডন কর্ড ব্যবহারের মাধ্যমে গতি নিয়ন্ত্রণের একটি উদাহরণ আমরা ৯ম অধ্যায়ে দেখেছি। এটি টয়োটার বিপরীতমুখী প্রবাদে প্রতিফলিত হয়েছে, "উৎপাদন বন্ধ করুন যাতে উৎপাদন কখনও বন্ধ না হয়।" অ্যান্ডন কর্ডের মূল কথা হল এটি একটি অসংশোধনযোগ্য মানের সমস্যা সামনে আসার সাথে সাথে কাজ বন্ধ করে দেয় - যা এটি তদন্ত করতে বাধ্য করে। এটি লিন ম্যানুফ্যাকচারিং আন্দোলনের সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ আবিষ্কারগুলির মধ্যে একটি: আপনি সময়ের জন্য গুণমান বিনিময় করতে পারবেন না। আপনি যদি এখনই মানের সমস্যা তৈরি করেন (অথবা অনুপস্থিত থাকেন), তাহলে ফলস্বরূপ ত্রুটিগুলি আপনাকে পরে ধীর করে দেবে। ত্রুটিগুলি প্রচুর পুনর্নির্মাণ, নিম্ন মনোবল এবং গ্রাহকদের অভিযোগের কারণ হয়, যা সবই অগ্রগতি ধীর করে দেয় এবং মূল্যবান সম্পদ নষ্ট করে।

এখন পর্যন্ত আমি এই সমস্যাগুলি বর্ণনা করার জন্য ভৌত পণ্যের ভাষা ব্যবহার করেছি, কিন্তু এটি কেবল সুবিধার বিষয়। পরিষেবা ব্যবসাগুলিরও একই চ্যালেঞ্জ রয়েছে। প্রশিক্ষণ, স্ট্যাং বা আতিথেয়তা সংস্থার যেকোনো ব্যবস্থাপককে বলুন যে আপনাকে একটি প্লেবুক দেখাতে যা বিভিন্ন পরিস্থিতিতে কর্মীদের কীভাবে পরিষেবা প্রদান করতে হয় তা নির্ধারণ করে। একটি সহজ নির্দেশিকা হিসাবে যা শুরু হয়েছিল তা সময়ের সাথে সাথে অবিশ্বাস্যভাবে বৃদ্ধি পেতে থাকে। খুব শীঘ্রই, ওরিয়েন্টেশন অবিশ্বাস্যভাবে জটিল হয়ে ওঠে এবং কর্মীরা নিয়মগুলি শেখার জন্য প্রচুর সময় এবং শক্তি বিনিয়োগ করে। এখন এই ধরণের কোম্পানির একজন উদ্যোক্তা ব্যবস্থাপকের কথা বিবেচনা করুন যিনি নতুন নিয়ম বা পদ্ধতি নিয়ে পরীক্ষা-নিরীক্ষা করার চেষ্টা করছেন। বিদ্যমান প্লেবুকটি যত উচ্চমানের হবে, সময়ের সাথে সাথে এটির বিকশিত হওয়া তত সহজ হবে। বিপরীতে, একটি নিম্নমানের প্লেবুক পরস্পরবিরোধী বা অস্পষ্ট নিয়মে পরিপূর্ণ থাকবে যা কিছু পরিবর্তন করলে বিভ্রান্তির সৃষ্টি করে।

যখন আমি ইঞ্জিনিয়ারিং ব্যাকগ্রাউন্ড সম্পন্ন উদ্যোক্তাদের লিন স্টার্টআপ পদ্ধতি শেখাই, তখন এটি বোঝা সবচেয়ে কঠিন ধারণাগুলির মধ্যে একটি। একদিকে, বৈধ শিক্ষা এবং ন্যূনতম কার্যকর পণ্যের যুক্তি বলে যে আমাদের যত তাড়াতাড়ি সম্ভব গ্রাহকদের হাতে একটি পণ্য তুলে দেওয়া উচিত এবং গ্রাহকদের কাছ থেকে যা শেখার প্রয়োজন তার বাইরে আমরা যে কোনও অতিরিক্ত কাজ করি তা অপচয়। অন্যদিকে, বিল্ড-মেজার-লার্ন প্রতিক্রিয়া লুপ একটি ধারাবাহিক প্রক্রিয়া। আমরা একটি ন্যূনতম কার্যকর পণ্যের পরে থামি না বরং ব্যবহার করি

Machine Translated by Google
পরবর্তী পুনরাবৃত্তিতে অবিলম্বে কাজ শুরু করার জন্য আমরা কী শিখেছি।

অতএব, আজ পণ্যের মান, নকশা বা অবকাঠামোগত ক্ষেত্রে শর্টকাট নেওয়া হলে আগামীকাল কোনও কোম্পানির গতি কমে যেতে পারে। আপনি IMVU-তে এই বিরোধিতাটি দেখতে পাবেন। অধ্যায় 3-এ বর্ণনা করা হয়েছে যে কীভাবে আমরা এমন একটি পণ্য গ্রাহকদের কাছে পৌঁছে দিয়েছিলাম যা বাগ, অনুপস্থিত বৈশিষ্ট্য এবং খারাপ ডিজাইনে ভরা ছিল। গ্রাহকরা সেই পণ্যটি চেষ্টাও করতেন না, এবং তাই বেশিরভাগ কাজই ফেলে দিতে হত। এটা ভালো যে আমরা সেই বাগগুলি খুঁজে বের করতে এবং সেই প্রাথমিক সংস্করণটি পরিষ্কার করতে খুব বেশি সময় নষ্ট করিনি।

তবে, আমাদের শিক্ষা আমাদের গ্রাহকদের পছন্দের পণ্য তৈরি করতে সাহায্য করেছে, তাই আমরা ধীরগতির সম্মুখীন হয়েছি। নিম্নমানের পণ্য থাকলে শেখার ক্ষেত্রে বাধা সৃষ্টি হতে পারে যখন ত্রুটিগুলি গ্রাহকদের পণ্যের সুবিধাগুলি অনুভব করতে (এবং প্রতিক্রিয়া জানাতে) বাধা দেয়।

IMVU-এর ক্ষেত্রে, আমরা যখন পণ্যটি আরও মূলধারার গ্রাহকদের কাছে পৌঁছে দিয়েছিলাম, তখন তারা প্রাথমিক গ্রহণকারীদের তুলনায় অনেক কম ক্ষমাশীল ছিল। একইভাবে, আমরা পণ্যটিতে যত বেশি বৈশিষ্ট্য যুক্ত করেছি, তত বেশি বৈশিষ্ট্য যুক্ত করা আরও কঠিন হয়ে পড়েছিল কারণ একটি নতুন বৈশিষ্ট্য বিদ্যমান বৈশিষ্ট্যের সাথে হস্তক্ষেপ করার ঝুঁকি ছিল। একই গতিশীলতা একটি পরিষেবা ব্যবসায় ঘটে, যেহেতু যেকোনো নতুন নিয়ম বিদ্যমান নিয়মের সাথে বিরোধিতা করতে পারে এবং যত বেশি নিয়ম, দ্বন্দ্বের সম্ভাবনা তত বেশি।

IMVU এই অধ্যায়ের কৌশলগুলি ব্যবহার করে স্কেল অর্জন করেছে এবং সঠিক সময়ে মানসম্পন্ন।

পাঁচটি কারণের জ্ঞান

ত্বরান্বিত করার জন্য, লিন স্টার্টআপগুলির এমন একটি প্রক্রিয়া প্রয়োজন যা একটি প্রাকৃতিক প্রতিক্রিয়া লুপ প্রদান করে। যখন আপনি খুব দ্রুত এগিয়ে যান, তখন আপনি আরও সমস্যা তৈরি করেন। অভিযোজিত প্রক্রিয়াগুলি আপনাকে ধীর গতিতে কাজ করতে এবং বর্তমানে সময় নষ্টকারী ধরণের সমস্যাগুলি প্রতিরোধে বিনিয়োগ করতে বাধ্য করে।
সেই প্রতিরোধমূলক প্রচেষ্টাগুলি যখন ফলপ্রসূ হবে, তখন আপনি স্বাভাবিকভাবেই আবার গতি বাড়াবেন।

নতুন কর্মীদের জন্য একটি প্রশিক্ষণ কর্মসূচির প্রশ্নে ফিরে আসা যাক। কোনও কর্মসূচি ছাড়া, নতুন কর্মীরা তাদের শেখার সময় ভুল করবে যার জন্য অন্যান্য দলের সদস্যদের সহায়তা এবং হস্তক্ষেপের প্রয়োজন হবে, যার ফলে সকলের গতি কমে যাবে।

Machine Translated by Google
প্রশিক্ষণে বিনিয়োগের ফলে গতির সুবিধা লাভের যোগ্য কিনা তা আপনি কীভাবে সিদ্ধান্ত নেবেন? উপর থেকে নীচের দৃষ্টিকোণ থেকে এটি বের করা চ্যালেঞ্জিং, কারণ এর জন্য দুটি সম্পূর্ণ অজানা পরিমাণ অনুমান করা প্রয়োজন: একটি অজানা প্রোগ্রাম তৈরি করতে কত খরচ হবে এবং আপনি যে অজানা সুবিধা পেতে পারেন তার বিপরীতে। আরও খারাপ, এই ধরণের সিদ্ধান্ত নেওয়ার ঐতিহ্যবাহী উপায় হল বড় ধরণের চিন্তাভাবনা। একটি কোম্পানির হয় একটি বিস্তৃত প্রশিক্ষণ প্রোগ্রাম থাকে, অথবা থাকে না। যতক্ষণ না তারা একটি সম্পূর্ণ প্রোগ্রাম তৈরি করে বিনিয়োগের উপর রিটার্নকে ন্যায্যতা দিতে পারে, বেশিরভাগ কোম্পানি সাধারণত কিছুই করে না।

বিকল্প হলো ফাইভ হুইজ নামক একটি সিস্টেম ব্যবহার করে ক্রমবর্ধমান বিনিয়োগ করা এবং একটি স্টার্টআপের প্রক্রিয়াগুলিকে ধীরে ধীরে বিকশিত করা।
ফাইভ হোয়াইস-এর মূল ধারণা হলো বিনিয়োগকে সরাসরি সবচেয়ে সমস্যাযুক্ত লক্ষণ প্রতিরোধের সাথে যুক্ত করা। এই সিস্টেমটির নামকরণ করা হয়েছে "কেন?" প্রশ্ন জিজ্ঞাসা করার অনুসন্ধানী পদ্ধতি থেকে এবং বারবার কী ঘটেছে (মূল কারণ) তা বোঝার জন্য। যদি কখনও এমন কোনও অকালপ্রয়ু শিশুকে উত্তর দিতে হয় যারা "আকাশ নীল কেন?" জানতে চায় এবং প্রতিটি উত্তরের পরে "কেন?" জিজ্ঞাসা করে, তাহলে আপনি এর সাথে পরিচিত। টয়োটা প্রোডাকশন সিস্টেমের জনক তাইচি ওহনো এই কৌশলটি একটি পদ্ধতিগত সমস্যা সমাধানের হাতিয়ার হিসেবে তৈরি করেছিলেন। আমি লিন স্টার্টআপ মডেলে ব্যবহারের জন্য এটিকে অভিযোজিত করেছি, বিশেষ করে স্টার্টআপগুলির জন্য ডিজাইন করা কিছু পরিবর্তনের সাথে।

প্রতিটি আপাতদৃষ্টিতে প্রযুক্তিগত সমস্যার মূলে রয়েছে একটি মানবিক সমস্যা। পাঁচটি কারণ সেই মানবিক সমস্যাটি কী হতে পারে তা আবিষ্কার করার সুযোগ করে দেয়। তাইচি ওহনো নিম্নলিখিত উদাহরণটি দিয়েছেন:

> যখন কোন সমস্যার সম্মুখীন হওয়া হয়, তখন কি তুমি কখনো থেমে জিজ্ঞাসা করেছো কেন? এটা করা কঠিন, যদিও এটা সহজ শোনায়। উদাহরণস্বরূপ, ধরো একটি মেশিন কাজ করা বন্ধ করে দিয়েছে:

১. মেশিনটি কেন বন্ধ হয়ে গেল? (ওভারলোড ছিল এবং
ফিউজ ফেটে গেছে।)

২. কেন অতিরিক্ত চাপ ছিল? (বিয়ারিং পর্যাপ্ত পরিমাণে ছিল না)
লুব্রিকেটেড।)

Machine Translated by Google

৩. কেন এটি পর্যাপ্ত পরিমাণে লুব্রিকেট করা হয়নি? (লুব্রিকেশন পাম্পটি পর্যাপ্ত পরিমাণে পাম্প করছিল না।)

৪. কেন এটি পর্যাপ্ত পরিমাণে পাম্প করছিল না? (পাম্পের শ্যাফ্ট) (জীর্ণ এবং খটখট শব্দ করছিল।)

৫. কেন শ্যাফটটি জীর্ণ হয়ে গিয়েছিল? (কোন ছাঁকনি সংযুক্ত ছিল না) এবং ধাতব টুকরো ঢুকেছে।)

"কেন" শব্দটি বারবার এভাবে পুনরাবৃত্তি করলে, মূল সমস্যাটি উন্মোচন এবং এটি সংশোধন করতে সাহায্য করতে পারে। যদি এই পদ্ধতিটি সম্পন্ন না করা হয়, তাহলে কেবল ফিউজ বা পাম্প শ্যাফ্ট প্রতিস্থাপন করা যেতে পারে। সেক্ষেত্রে, কয়েক মাসের মধ্যে সমস্যাটি আবার দেখা দেবে। টয়োটা উৎপাদন ব্যবস্থা এই বৈজ্ঞানিক পদ্ধতির অনুশীলন এবং বিবর্তনের উপর ভিত্তি করে তৈরি করা হয়েছে। "কেন" শব্দটি বারবার জিজ্ঞাসা করে এবং উত্তর দিয়ে, আমরা সমস্যার আসল কারণ খুঁজে পেতে পারি, যা প্রায়শই আরও স্পষ্ট লক্ষণগুলির আড়ালে লুকিয়ে থাকে।1

মনে রাখবেন যে ওহনোর তুলনামূলক সহজ উদাহরণেও মূল কারণটি একটি প্রযুক্তিগত ত্রুটি (একটি বিস্ফোরিত ফিউজ) থেকে সরে যায় এবং একটি মানবিক ত্রুটির দিকে (কেউ একটি ছাঁকনি সংযুক্ত করতে ভুলে গেছে) দিকে চলে যায়। এটি বেশিরভাগ সমস্যার সম্পূর্ণরূপে সাধারণ যা স্টার্টআপগুলি যে শিল্পেই থাকুক না কেন। আমাদের পরিষেবা ব্যবসার উদাহরণে ফিরে গেলে, বেশিরভাগ সমস্যা যা প্রথমে ব্যক্তিগত ভুল বলে মনে হয় তা প্রশিক্ষণের সমস্যা বা পরিষেবা কীভাবে সরবরাহ করা হবে তার মূল খেলার বইয়ের মধ্যে ফিরে যেতে পারে।

আমি দেখাচ্ছি কিভাবে ফাইভ হুইজ ব্যবহার করে আমরা আগে উল্লেখিত কর্মচারী প্রশিক্ষণ ব্যবস্থা তৈরি করতে পেরেছি। কল্পনা করুন যে IMVU-তে আমরা হঠাৎ করেই গ্রাহকদের কাছ থেকে আমাদের নতুন সংস্করণের পণ্যটি সম্পর্কে অভিযোগ পেতে শুরু করি যা আমরা সম্প্রতি প্রকাশ করেছি।

১. একটি নতুন রিলিজ গ্রাহকদের জন্য একটি বৈশিষ্ট্য অক্ষম করেছে। কেন? কারণ একটি নির্দিষ্ট সার্ভার ব্যর্থ হয়েছে।

২. সার্ভার কেন ব্যর্থ হয়েছিল? কারণ একটি অস্পষ্ট সাবসিস্টেম ছিল ভুল উপায়ে ব্যবহার করা হয়েছে।

Machine Translated by Google

৩. কেন এটি ভুলভাবে ব্যবহার করা হয়েছিল? যে প্রকৌশলী এটি ব্যবহার করেছিলেন সঠিকভাবে ব্যবহার করতে জানতাম না।

৪. কেন সে জানত না? কারণ সে কখনও প্রশিক্ষিত ছিল না।

৫. কেন তাকে প্রশিক্ষণ দেওয়া হয়নি? কারণ তার ম্যানেজার নতুন প্রকৌশলীদের প্রশিক্ষণে বিশ্বাস করেন না কারণ তিনি এবং তার দল "অত্যধিক ব্যস্ত"।

সম্পূর্ণ কারিগরি ত্রুটি হিসেবে যা শুরু হয়েছিল তা দ্রুত প্রকাশ পায় যে খুবই মানবিক ব্যবস্থাপনাগত সমস্যা।

আনুপাতিক বিনিয়োগ করুন

একটি অভিযোজিত সংগঠন তৈরি করতে ফাইভ হুইস বিশ্লেষণ কীভাবে ব্যবহার করবেন তা এখানে দেওয়া হল: শ্রেণিবিন্যাসের প্রতিটি স্তরে ধারাবাহিকভাবে আনুপাতিক বিনিয়োগ করুন। অন্য কথায়, লক্ষণটি ছোট হলে বিনিয়োগ কম হওয়া উচিত এবং লক্ষণটি বেশি বেদনাদায়ক হলে বিনিয়োগ বেশি হওয়া উচিত। বড় সমস্যা মোকাবেলা না করলে আমরা প্রতিরোধে বড় বিনিয়োগ করি না।

উপরের উদাহরণে, উত্তর হল সার্ভারটি x করা, ত্রুটি-প্রবণতা কমাতে সাবসিস্টেম পরিবর্তন করা, ইঞ্জিনিয়ারকে শিক্ষিত করা এবং হ্যাঁ, ইঞ্জিনিয়ারের ম্যানেজারের সাথে কথা বলা।

এই শেষের অংশ, ম্যানেজারের সাথে কথোপকথন, সবসময়ই কঠিন, বিশেষ করে একটি স্টার্টআপে। আমি যখন একজন স্টার্টআপ ম্যানেজার ছিলাম, যদি তুমি আমাকে বলতে আমার কর্মীদের প্রশিক্ষণের জন্য বিনিয়োগ করা দরকার, আমি তোমাকে বলতাম এটা সময়ের অপচয়। সবসময় অনেক বেশি কাজ করার ছিল। আমি সম্ভবত ব্যঙ্গাত্মক কিছু বলতাম যেমন "অবশ্যই, আমি এটা করতে পেরে খুশি হব - যদি তুমি সেট আপ করতে যে আট সপ্তাহ লাগবে তার জন্য আমার সময় বের করতে পারো।" এটা ম্যানেজার-কথার অর্থ "কোনও উপায় নেই নরকে।"

এই কারণেই আনুপাতিক বিনিয়োগ পদ্ধতি এত গুরুত্বপূর্ণ। যদি বিদ্যুৎ বিভ্রাট একটি ছোটখাটো ত্রুটি হয়, তাহলে এটি সমাধানের জন্য আমাদের কেবল একটি ছোটখাটো বিনিয়োগ করা অপরিহার্য। আট সপ্তাহের পরিকল্পনার প্রথম ঘন্টাটি করা যাক। এটি খুব বেশি কিছু নাও শোনাতে পারে, তবে এটি একটি শুরু।
যদি সমস্যাটি পুনরাবৃত্তি হয়, তাহলে পাঁচটি কারণ জিজ্ঞাসা করার জন্য আমাদের এটিতে অগ্রগতি অব্যাহত রাখতে হবে। যদি সমস্যাটি আবার না ঘটে, তাহলে এক ঘন্টাও বড় ক্ষতি নয়।

Machine Translated by Google

আমি ইঞ্জিনিয়ারিং প্রশিক্ষণের উদাহরণটি ব্যবহার করেছি কারণ এটি এমন একটি বিষয় যা আমি IMVU তে বিনিয়োগ করতে অনিচ্ছুক ছিলাম। আমাদের উদ্যোগের শুরুতে, আমি ভেবেছিলাম আমাদের পণ্য তৈরি এবং বিপণনে আমাদের সমস্ত শক্তি কেন্দ্রীভূত করা উচিত। তবুও আমরা দ্রুত নিয়োগের সময় প্রবেশ করার পরে, বারবার পাঁচটি কেন সেশন প্রকাশ করেছিল যে প্রশিক্ষণের অভাবের কারণে সৃষ্ট সমস্যাগুলি পণ্য বিকাশকে ধীর করে দিচ্ছে। কোনও সময়েই আমরা কেবল প্রশিক্ষণের উপর মনোনিবেশ করার জন্য সবকিছু ছেড়ে দিইনি। পরিবর্তে, আমরা ক্রমাগত প্রক্রিয়াটিতে ক্রমবর্ধমান উন্নতি করেছি, প্রতিবার ক্রমবর্ধমান সুবিধা পেয়েছি। সময়ের সাথে সাথে, সেই পরিবর্তনগুলি আরও জটিল হয়ে ওঠে, অগ্নিনির্বাপণ এবং সংকট ব্যবস্থাপনার জন্য পূর্বে নষ্ট হওয়া সময় এবং শক্তি মুক্ত করে।

স্বয়ংক্রিয় গতি নিয়ন্ত্রক

"ফাইভ হুইস" পদ্ধতিটি একটি স্বাভাবিক গতি নিয়ন্ত্রক হিসেবে কাজ করে। আপনার যত বেশি সমস্যা হবে, আপনি সেই সমস্যাগুলির সমাধানের জন্য তত বেশি বিনিয়োগ করবেন। অবকাঠামো বা প্রক্রিয়ায় বিনিয়োগ যত বেশি হবে, সংকটের তীব্রতা এবং সংখ্যা হ্রাস পাবে এবং দলটি আবার গতি পাবে। বিশেষ করে স্টার্টআপগুলির ক্ষেত্রে, এমন একটি ঝুঁকি রয়েছে যে দলগুলি খুব দ্রুত কাজ করবে, সময়ের জন্য গুণমান এমনভাবে ট্রেড করবে যা অপ্রয়োজনীয় ভুলের কারণ হবে। "ফাইভ হুইস" এটি প্রতিরোধ করে, দলগুলিকে তাদের সর্বোত্তম গতি খুঁজে পেতে দেয়।

পাঁচটি কারণ অগ্রগতির হারকে কেবল বাস্তবায়নের সাথে নয়, শেখার সাথেও সম্পর্কিত করে। স্টার্টআপ দলগুলিকে যখনই কোনও ধরণের ব্যর্থতার সম্মুখীন হতে হয়, যেমন প্রযুক্তিগত ত্রুটি, ব্যবসায়িক ফলাফল অর্জনে ব্যর্থতা, অথবা গ্রাহকের আচরণে অপ্রত্যাশিত পরিবর্তন, তখনই তাদের পাঁচটি কারণের মধ্য দিয়ে যেতে হবে।

ফাইভ হোয়াইস একটি শক্তিশালী সাংগঠনিক কৌশল। আমি যাদের এটি ব্যবহার করার জন্য প্রশিক্ষণ দিয়েছি তাদের মধ্যে কিছু প্রকৌশলী বিশ্বাস করেন যে আপনি ফাইভ হোয়াইস থেকে অন্যান্য সমস্ত লিন স্টার্টআপ কৌশলগুলি অর্জন করতে পারেন। ছোট ব্যাচে কাজ করার সাথে সাথে, এটি অতিরিক্ত বিনিয়োগ বা অতিরিক্ত প্রকৌশল ছাড়াই সমস্যাগুলি দেখা দেওয়ার সাথে সাথে দ্রুত প্রতিক্রিয়া জানাতে একটি কোম্পানির প্রয়োজনীয় ভিত্তি প্রদান করে।

Machine Translated by Google

যখন দলগুলি প্রথমে সমস্যা সমাধানের হাতিয়ার হিসেবে "ফাইভ হুইজ" ব্যবহার করে, তখন তারা কিছু সাধারণ সমস্যায় পড়ে। আমাদের মানসিক সীমাবদ্ধতা কাটিয়ে ওঠার জন্য "ফাইভ হুইজ"-এর মতো সিস্টেমের প্রয়োজন কারণ আমরা এই মুহূর্তে যা ঘটছে তাতে অতিরিক্ত প্রতিক্রিয়া দেখাই। এমন কিছু ঘটলে আমরা হতাশও হই যা আমরা আশা করিনি।

যখন "পাঁচটি কারণ" পদ্ধতিটি ভুল হয়ে যায়, তখন আমি এটিকে "পাঁচটি দোষ" বলি। বারবার কেন ভুল হয়েছে তা বোঝার চেষ্টা করার পরিবর্তে, হতাশ সতীর্থরা একে অপরের দিকে ইঙ্গিত করতে শুরু করে, কে দোষী তা নির্ধারণ করার চেষ্টা করে। সমস্যাগুলি খুঁজে বের করার জন্য "পাঁচটি কারণ" ব্যবহার করার পরিবর্তে, ব্যবস্থাপক এবং কর্মচারীরা তাদের হতাশা প্রকাশ করার এবং সহকর্মীদের সিস্টেমিক ব্যর্থতার জন্য দোষারোপ করার জন্য পাঁচটি দোষ ব্যবহার করার ফাঁদে পড়তে পারেন। যদিও এটি মানব স্বভাব যে আমরা যখন কোনও ভুল দেখি, তখন এটি অন্য কারও বিভাগ, জ্ঞান বা চরিত্রের ত্রুটির কারণে হয়, "পাঁচটি কারণ" এর লক্ষ্য হল আমাদের এই বস্তুনিষ্ঠ সত্যটি দেখতে সাহায্য করা যে দীর্ঘস্থায়ী সমস্যাগুলি খারাপ প্রক্রিয়ার কারণে হয়, খারাপ লোকদের দ্বারা নয়, এবং সেই অনুযায়ী তাদের প্রতিকার করা।

পাঁচটি দোষ থেকে বাঁচার জন্য আমি বেশ কয়েকটি কৌশল সুপারিশ করছি। প্রথমত, মূল কারণ বিশ্লেষণের সময় সমস্যা দ্বারা প্রভাবিত সকলেই ঘরে উপস্থিত থাকা নিশ্চিত করা। সভায় সমস্যাটি আবিষ্কার করেছেন বা নির্ণয় করেছেন এমন যে কেউ, সম্ভব হলে কলগুলি এড়িয়ে যাওয়া গ্রাহক পরিষেবা প্রতিনিধিদের অন্তর্ভুক্ত করা উচিত। এতে লক্ষণটি অনুসন্ধান করার চেষ্টা করেছেন এমন যে কেউ এবং জড়িত সাবসিস্টেম বা বৈশিষ্ট্যগুলিতে কাজ করেছেন এমন যে কেউ অন্তর্ভুক্ত করা উচিত।

যদি সমস্যাটি ঊর্ধ্বতন ব্যবস্থাপনার কাছে পৌঁছে দেওয়া হয়, তাহলে সমস্যা বৃদ্ধির সাথে জড়িত সিদ্ধান্ত গ্রহণকারীদেরও উপস্থিত থাকা উচিত।

এটি হয়তো জনাকীর্ণ কক্ষ তৈরি করতে পারে, কিন্তু এটি অপরিহার্য। আমার অভিজ্ঞতায়, আলোচনা থেকে যাকে বাদ দেওয়া হয়, তাকেই দোষারোপ করা হয়। বলির পাঁঠা একজন জুনিয়র কর্মচারী হোক বা সিইও, এটি ঠিক ততটাই ক্ষতিকর। যখন একজন জুনিয়র কর্মচারী, তখন এটা বিশ্বাস করা খুব সহজ যে সেই ব্যক্তিকে পরিবর্তন করা যেতে পারে। যদি সিইও উপস্থিত না থাকেন, তাহলে এটা ধরে নেওয়া খুব সহজ যে তার আচরণ অপরিবর্তনীয়। কোনও অনুমানই সাধারণত সঠিক হয় না।

Machine Translated by Google
যখন অনিবার্যভাবে দোষারোপের উদ্ভব হয়, তখন ঘরের সবচেয়ে সিনিয়র ব্যক্তিদের এই মন্ত্রটি পুনরাবৃত্তি করা উচিত: যদি কোনও ভুল হয়ে যায়, তাহলে সেই ভুল করা এত সহজ করে দেওয়ার জন্য আমাদের লজ্জা করা উচিত। ফাইভ হুইস বিশ্লেষণে, আমরা যতটা সম্ভব সিস্টেম-স্তরের দৃষ্টিভঙ্গি রাখতে চাই।

এই মন্ত্রটি এমন একটি পরিস্থিতিতে কাজে লেগেছে যেখানে। IMVU-তে পাঁচটি কারণের মাধ্যমে আমরা যে প্রশিক্ষণ প্রক্রিয়াটি তৈরি করেছিলাম, তার কারণে আমরা নিয়মিতভাবে নতুন প্রকৌশলীদের প্রথম দিনেই উৎপাদন পরিবেশে পরিবর্তন আনতে বলতাম। ঐতিহ্যবাহী উন্নয়ন পদ্ধতিতে প্রশিক্ষিত প্রকৌশলীদের জন্য, এটি প্রায়শই ভীতিকর ছিল। তারা জিজ্ঞাসা করত, "আমি যদি দুর্ঘটনাক্রমে উৎপাদন প্রক্রিয়া ব্যাহত করি বা বন্ধ করে দিই তাহলে আমার কী হবে?" তাদের পূর্ববর্তী চাকরিতে, এটি একটি ভুল ছিল যা তাদের বিরক্ত করতে পারে। IMVU-তে আমরা নতুন নিয়োগপ্রাপ্তদের বলেছিলাম, "যদি আমাদের উৎপাদন প্রক্রিয়া এতটাই ভঙ্গুর হয় যে আপনি আপনার কাজের প্রথম দিনেই এটি ভেঙে ফেলতে পারেন, তাহলে এটি এত সহজ করার জন্য আমাদের লজ্জা।"

যদি তারা এটি ভাঙতে সক্ষম হয়, তাহলে আমরা অবিলম্বে তাদের সমস্যাটির পাশাপাশি পুরো বিষয়টির দিকেও নিয়ে যাব যাতে পরবর্তী ব্যক্তি তাদের ভুলের পুনরাবৃত্তি না করে।

ভিন্ন সংস্কৃতির কোম্পানি থেকে আসা নতুন নিয়োগপ্রাপ্তদের জন্য, এটি প্রায়শই একটি চাপপূর্ণ সূচনা ছিল, কিন্তু প্রত্যেকেই আমাদের মূল্যবোধ সম্পর্কে একটি স্পষ্ট ধারণা নিয়ে এই প্রক্রিয়াটি অতিক্রম করেছিল। ধীরে ধীরে, সিস্টেম অনুসারে, সেই ছোট বিনিয়োগগুলি একটি শক্তিশালী পণ্য উন্নয়ন প্রক্রিয়া তৈরি করেছিল যা আমাদের সমস্ত কর্মীদের আরও সৃজনশীলভাবে কাজ করার সুযোগ করে দিয়েছিল, ভয় অনেক কমিয়ে।

শুরু করা

অন্যান্য অনেক কোম্পানিতে এই কৌশলটি প্রবর্তনের আমার অভিজ্ঞতার উপর ভিত্তি করে তৈরি পাঁচটি কেন দিয়ে কীভাবে শুরু করবেন সে সম্পর্কে এখানে কিছু টিপস দেওয়া হল।

পাঁচটি কারণ সঠিকভাবে কাজ করার জন্য, কিছু নিয়ম মেনে চলতে হবে। উদাহরণস্বরূপ, পাঁচটি কারণের জন্য পারস্পরিক বিশ্বাস এবং ক্ষমতায়নের পরিবেশ প্রয়োজন। যে পরিস্থিতিতে এর অভাব রয়েছে, সেখানে পাঁচটি কারণের জটিলতা অপ্রতিরোধ্য হতে পারে। এই ধরনের পরিস্থিতিতে, আমি প্রায়শই একটি সরলীকৃত সংস্করণ ব্যবহার করেছি যা এখনও দলগুলিকে পেশী বিকাশের সময় মূল কারণ বিশ্লেষণে মনোনিবেশ করার সুযোগ দেয়।

Machine Translated by Google
তাদের পরে পূর্ণাঙ্গ পদ্ধতিটি মোকাবেলা করতে হবে।

আমি দলগুলিকে এই সহজ নিয়মগুলি গ্রহণ করতে বলছি:

১. প্রথমবারের সকল ভুলের প্রতি সহনশীল হোন।

২. একই ভুল কখনোই দুবার করতে দিও না।

প্রথম নিয়মটি মানুষকে ভুলের প্রতি, বিশেষ করে অন্যদের ভুলের প্রতি সহানুভূতিশীল হতে অভ্যস্ত হতে উৎসাহিত করে।
মনে রাখবেন, বেশিরভাগ ভুলই ঘটে ভয়ঙ্কর সিস্টেমের কারণে, খারাপ মানুষদের কারণে নয়। দ্বিতীয় নিয়মটি দলকে প্রতিরোধে আনুপাতিক বিনিয়োগ করতে সাহায্য করে।

এই সরলীকৃত সিস্টেমটি ভালো কাজ করে। আসলে, আমি ফাইভ হোয়াইটস এবং টয়োটা প্রোডাকশন সিস্টেম আবিষ্কার করার আগের দিনগুলিতে আমরা IMVU তে এটি ব্যবহার করেছিলাম। তবে, এই ধরনের সরলীকৃত সিস্টেম দীর্ঘমেয়াদে কার্যকরভাবে কাজ করে না, যেমনটি আমি স্পষ্টভাবে পেয়েছি। আসলে, এটিই ছিল এমন একটি জিনিস যা আমাকে প্রথম লিন প্রোডাকশন সম্পর্কে জানতে অনুপ্রাণিত করেছিল।

সরলীকৃত ব্যবস্থার শক্তি এবং দুর্বলতা হল এটি এমন প্রশ্নগুলিকে আমন্ত্রণ জানায় যেমন কোন সমস্যাটিকে একই সমস্যা হিসেবে গণ্য করা হয়? আমাদের কোন ধরণের ভুলের উপর মনোযোগ দেওয়া উচিত? এবং আমাদের কি এই পৃথক সমস্যাটিকে এক্স করা উচিত নাকি সম্পর্কিত সমস্যাগুলির একটি সম্পূর্ণ বিভাগ প্রতিরোধ করার চেষ্টা করা উচিত? যে দলটি সবেমাত্র শুরু করছে, তাদের জন্য এই প্রশ্নগুলি চিন্তার উদ্রেককারী এবং আরও বিস্তৃত পদ্ধতির ভিত্তি তৈরি করতে পারে। তবে, শেষ পর্যন্ত, তাদের উত্তর দেওয়া প্রয়োজন।

তাদের পাঁচটি কেনের মতো একটি সম্পূর্ণ অভিযোজনমূলক প্রক্রিয়ার প্রয়োজন।

অপ্রীতিকর সত্যের মুখোমুখি হওয়া

ফাইভ হোয়াইস আপনার প্রতিষ্ঠান সম্পর্কে অপ্রীতিকর তথ্য প্রকাশ করবে, বিশেষ করে শুরুতেই, এই বিষয়টির জন্য আপনাকে প্রস্তুত থাকতে হবে। এটি প্রতিরোধে বিনিয়োগের আহ্বান জানাবে, যা নতুন পণ্য বা বৈশিষ্ট্যগুলিতে বিনিয়োগের সময় এবং অর্থের বিনিময়ে আসবে। চাপের মুখে, দলগুলি মনে করতে পারে যে মূল কারণগুলি বিশ্লেষণ করার জন্য তাদের কাছে সময় নষ্ট করার মতো সময় নেই, যদিও এটি দীর্ঘমেয়াদে তাদের আরও সময় দেবে। প্রক্রিয়াটি

Machine Translated by Google
কখনও কখনও পাঁচটি দোষের মধ্যে পড়ে। এই সমস্ত সন্ধিক্ষণে, পর্যাপ্ত কর্তৃত্বসম্পন্ন কাউকে উপস্থিত থাকা অপরিহার্য যে তিনি প্রক্রিয়াটি অনুসরণ করার জন্য জোর দেবেন, এর সুপারিশগুলি বাস্তবায়ন করবেন এবং মতবিরোধ দেখা দিলে রেফারি হিসেবে কাজ করবেন।

অন্য কথায়, একটি অভিযোজিত সংগঠন গড়ে তোলার জন্য নির্বাহী নেতৃত্বের প্রয়োজন যারা প্রক্রিয়াটিকে পৃষ্ঠপোষকতা এবং সমর্থন করবেন।

প্রায়শই, স্টার্টআপের ব্যক্তিগত অবদানকারীরা আমার কর্মশালায় আসেন, পাঁচটি কারণ নিয়ে শুরু করতে আগ্রহী। ম্যানেজার বা টিম লিডারের সমর্থন না পেলে আমি তা করার বিরুদ্ধে সতর্ক থাকি। যদি আপনি নিজেকে এই পরিস্থিতিতে পান তবে সাবধানতার সাথে এগিয়ে যান। পাঁচটি কারণ নিয়ে অনুসন্ধানের জন্য পুরো দলকে একত্রিত করা সম্ভব নাও হতে পারে, তবে আপনি সর্বদা আপনার নিজের কাজে সহজ দুই-নিয়ম সংস্করণ অনুসরণ করতে পারেন। যখনই কিছু ভুল হয়, নিজেকে জিজ্ঞাসা করুন: আমি কীভাবে নিজেকে আবার এই পরিস্থিতিতে পড়তে বাধা দিতে পারি?

ছোট শুরু করুন, নির্দিষ্ট হোন

একবার আপনি শুরু করার জন্য প্রস্তুত হয়ে গেলে, আমি লক্ষণগুলির একটি সংকীর্ণ লক্ষ্যবস্তু দিয়ে শুরু করার পরামর্শ দিচ্ছি। উদাহরণস্বরূপ, প্রথমবার যখন আমি ফাইভ হোয়াই সফলভাবে ব্যবহার করেছি, তখন আমি আমাদের অভ্যন্তরীণ পরীক্ষার সরঞ্জামগুলির একটিতে সমস্যা নির্ণয়ের জন্য এটি ব্যবহার করেছি যা গ্রাহকদের সরাসরি প্রভাবিত করেনি। বড় এবং গুরুত্বপূর্ণ কিছু দিয়ে শুরু করা প্রলুব্ধকর হতে পারে কারণ এটিই হল একটি বিস্ময়কর প্রক্রিয়ার ফলে বেশিরভাগ সময় নষ্ট হচ্ছে, তবে এটিই সেই জায়গা যেখানে চাপ সবচেয়ে বেশি হবে।

যখন ঝুঁকি বেশি থাকে, তখন পাঁচটি কারণ দ্রুত পাঁচটি দোষের মধ্যে রূপান্তরিত হতে পারে। দলটিকে প্রথমে প্রক্রিয়াটি কীভাবে করতে হয় তা শেখার সুযোগ দেওয়া এবং পরে উচ্চ-ঝুঁকির ক্ষেত্রগুলিতে প্রসারিত করা ভাল।

লক্ষণগুলি যত বেশি সুনির্দিষ্ট হবে, প্রত্যেকের পক্ষে ফাইভ হুইজ মিটিং নির্ধারণের সময়টি সনাক্ত করা তত সহজ হবে। ধরুন আপনি গ্রাহকদের কাছ থেকে আসা বিলিং অভিযোগগুলি সমাধানের জন্য ফাইভ হুইজ ব্যবহার করতে চান। সেক্ষেত্রে, এমন একটি তারিখ বেছে নিন যার পরে সমস্ত বিলিং অভিযোগ স্বয়ংক্রিয়ভাবে ফাইভ হুইজ মিটিং শুরু করবে।

মনে রাখবেন যে এর জন্য যথেষ্ট পরিমাণে অভিযোগ থাকা প্রয়োজন যে প্রতিবার কেউ আসার সাথে সাথে এই সভাটি করা মানে

Machine Translated by Google
ব্যবহারিক। যদি ইতিমধ্যেই অনেক অভিযোগ থাকে, তাহলে এমন একটি উপসেট বেছে নিন যার উপর আপনি ফোকাস করতে চান। নিশ্চিত করুন যে কোন ধরণের অভিযোগ পাঁচটি কেন মিটিংকে ট্রিগার করে তা নির্ধারণকারী নিয়মটি সহজ।
এবং লৌহঘটিত। উদাহরণস্বরূপ, আপনি সিদ্ধান্ত নিতে পারেন যে প্রতিটি অভিযোগ ক্রেডিট কার্ড লেনদেনের সাথে জড়িত থাকার তদন্ত করা হবে। এটি একটি অনুসরণ করা সহজ নিয়ম। অস্পষ্ট এমন নিয়ম বেছে নেবেন না।

প্রথমত, প্রলোভন হতে পারে আমূল এবং গভীর পরিবর্তন আনার প্রতিটি বিলিং সিস্টেম এবং প্রক্রিয়ায়। করবেন না। পরিবর্তে, সভাগুলি সংক্ষিপ্ত রাখুন এবং প্রতিটিতে তুলনামূলকভাবে সহজ পরিবর্তনগুলি বেছে নিন

অনুসন্ধানের স্তর। সময়ের সাথে সাথে, দলটি যত বেশি প্রক্রিয়াটির সাথে আরামদায়ক, আপনি আরও অন্তর্ভুক্ত করার জন্য এটি প্রসারিত করতে পারেন এবং আরও ধরণের বিলিং অভিযোগ এবং তারপরে অন্যান্য ধরণের সমস্যা।

পাঁচটি কারণের জন্য একজন মাস্টার নিযুক্ত করুন

শেখার সুবিধার্থে, পদ্ধতিটি যে ক্ষেত্রে ব্যবহার করা হচ্ছে তার প্রতিটি ক্ষেত্রের জন্য একজন পাঁচটি কেন মাস্টার নিয়োগ করা আমার পক্ষে সহায়ক বলে মনে হয়েছে। এটি প্রতিটি ফাইভ হোয়াইস সভার জন্য একজন ব্যক্তিকে মডারেটর হিসেবে দায়িত্ব দেওয়া হয়, কোন প্রতিরোধমূলক পদক্ষেপ নেওয়া হবে সে সম্পর্কে সিদ্ধান্ত নেওয়া হয়,
এবং সেই সভা থেকে ফলো-আপ কাজ নির্ধারণ করা। মাস্টারকে অবশ্যই যথেষ্ট বয়স্ক হতে হবে যাতে নিশ্চিত করার কর্তৃত্ব থাকে যে সেগুলি
কাজগুলো সম্পন্ন করা হবে কিন্তু এত সিনিয়র হওয়া উচিত নয় যে সে করবে
সংকোচনের কারণে সভায় উপস্থিত থাকতে পারছি না
দায়িত্ব। পাঁচটি কারণের মাস্টার হলেন দিক থেকে সঠিক ব্যক্তি
জবাবদিহিতার; তিনিই হলেন প্রাথমিক পরিবর্তনের প্রতিনিধি। মানুষ
এই অবস্থান মূল্যায়ন করতে পারে যে সভাগুলি কতটা ভালোভাবে চলছে এবং যে প্রতিরোধমূলক বিনিয়োগগুলি করা হচ্ছে তা ফলপ্রসূ হচ্ছে কিনা
বন্ধ।

কর্মের পাঁচটি কারণ

নিউজ কর্পোরেশনের একটি বিভাগ, আইজিএন এন্টারটেইনমেন্ট, একটি অনলাইন ভিডিও গেমস মিডিয়া কোম্পানি যেখানে ভিডিওর সবচেয়ে বেশি দর্শক রয়েছে

Machine Translated by Google
বিশ্বজুড়ে গেম প্লেয়ার রয়েছে। ৪৫ মিলিয়নেরও বেশি গেমার এর মিডিয়া প্রোপার্টিগুলির পোর্টফোলিওতে ঘন ঘন আসে। আইজিএন ১৯৯০ এর দশকের শেষের দিকে প্রতিষ্ঠিত হয়েছিল এবং নিউজ কর্পোরেশন ২০০5 সালে এটি অধিগ্রহণ করে। আইজিএন প্রায় একশ ইঞ্জিনিয়ার সহ কয়েকশ লোককে নিয়োগ দিয়েছে।

সম্প্রতি, IGN-এর পণ্য উন্নয়ন দলের সাথে আমার কথা বলার সুযোগ হয়েছিল। সাম্প্রতিক বছরগুলিতে তারা সফল হয়েছে, কিন্তু এই বই জুড়ে আমরা যে সমস্ত প্রতিষ্ঠিত কোম্পানি দেখেছি, তার মতো তারাও নতুন পণ্য উন্নয়ন ত্বরান্বিত করতে এবং আরও উদ্ভাবনী হওয়ার উপায় খুঁজে বের করতে চাইছিল। তারা তাদের ইঞ্জিনিয়ারিং, পণ্য এবং ডিজাইন দলগুলিকে একত্রিত করেছিল যাতে তারা লিন স্টার্টআপ মডেলটি কীভাবে প্রয়োগ করতে পারে সে সম্পর্কে আলোচনা করতে পারে।

এই পরিবর্তনের উদ্যোগে IGN-এর ঊর্ধ্বতন ব্যবস্থাপনার সমর্থন ছিল, যার মধ্যে সিইও, পণ্য উন্নয়ন প্রধান, প্রকৌশল ভাইস প্রেসিডেন্ট, প্রকাশক এবং পণ্য প্রধান ছিলেন। ফাইভ হোয়াইজ-এ তাদের পূর্ববর্তী প্রচেষ্টাগুলি সুষ্ঠুভাবে এগোতে পারেনি।

তারা প্রোডাক্ট টিম কর্তৃক মনোনীত সমস্যা ক্ষেত্রগুলির একটি লন্ড্রি তালিকা মোকাবেলা করার চেষ্টা করেছিল। সমস্যাগুলি ওয়েব অ্যানালিটিক্সের অসঙ্গতি থেকে শুরু করে অংশীদার ডেটা ফিড পর্যন্ত ছিল যা কাজ করছিল না। তাদের প্রথম ফাইভ হুইস মিটিংটি এক ঘন্টা সময় নিয়েছিল, এবং যদিও তারা কিছু আকর্ষণীয় সিদ্ধান্ত নিয়ে এসেছিল, ফাইভ হুইসের ক্ষেত্রে, এটি একটি বিপর্যয় ছিল। যারা ছিলেন তাদের কেউই

মিটিংয়ে যেসব বিষয় ছিল, সেগুলোর সাথে তারাই সবচেয়ে বেশি সংযুক্ত ছিল এবং জানত, এবং যেহেতু এই প্রথমবার তারা একসাথে পাঁচটি কেন করছে, তাই তারা ফর্ম্যাটের সাথে লেগে থাকেনি এবং অনেক স্পর্শকাতর বিষয়ের উপর নির্ভর করে। এটি সম্পূর্ণ সময়ের অপচয় ছিল না, তবে এই অধ্যায়ে আলোচিত অভিযোজিত ব্যবস্থাপনার কোনও সুবিধা এতে ছিল না।

পাঁচটি 'হোয়াই' প্রক্রিয়ার মাধ্যমে আপনার লাগেজ পাঠাবেন না

IGN-এর অভিজ্ঞতা ছিল তার সমস্ত "ব্যাগেজ" সমস্যা সমাধানের চেষ্টা করার যা বহু বছর ধরে সময় নষ্ট করে আসছিল। যেহেতু এটি একটি বিশাল সমস্যা, তাই দ্রুতই এটি অপ্রতিরোধ্য প্রমাণিত হয়।

Machine Translated by Google
পাঁচটি কারণ নিয়ে শুরু করার উৎসাহে, IGN উপেক্ষা করেছে তিনটি গুরুত্বপূর্ণ জিনিস:

১. কোনও প্রতিষ্ঠানের কাছে 'ফাইভ হুইজ'-এর সাথে পরিচয় করিয়ে দেওয়ার জন্য, নতুন সমস্যা দেখা দিলে 'ফাইভ হুইজ'-এর অধিবেশন আয়োজন করা প্রয়োজন। যেহেতু লাগেজের সমস্যাগুলি স্থানীয়, তাই এগুলি স্বাভাবিকভাবেই 'ফাইভ হুইজ' বিশ্লেষণের অংশ হিসাবে আসে এবং আপনি সেই সুযোগটি গ্রহণ করে ক্রমশ এগুলি সমাধান করতে পারেন। যদি এগুলি জৈবিকভাবে না আসে, তবে সম্ভবত এগুলি যতটা বড় বলে মনে হয় ততটা বড় নয়।

২. সমস্যার সাথে যুক্ত প্রত্যেকেরই "ফাইভ হোয়াই" অধিবেশনে থাকা প্রয়োজন। অনেক প্রতিষ্ঠান ব্যস্ত ব্যক্তিদের মূল কারণ বিশ্লেষণ থেকে দূরে রেখে সময় বাঁচানোর প্রলোভনের সম্মুখীন হয়।
এটি একটি মিথ্যা অর্থনীতি, যেমনটি IGN কঠিন উপায়ে আবিষ্কার করেছে।

৩. প্রতিটি ফাইভ হোয়াইস সেশনের শুরুতে, এই প্রক্রিয়াটি কী এবং যারা নতুন তাদের জন্য এটি কীভাবে কাজ করে তা ব্যাখ্যা করার জন্য কয়েক মিনিট সময় নিন। যদি সম্ভব হয়, তাহলে অতীতের একটি সফল ফাইভ হোয়াইস সেশনের উদাহরণ ব্যবহার করুন। যদি আপনি একেবারে নতুন হন, তাহলে আপনি আমার আগের উদাহরণটি ব্যবহার করতে পারেন যে ম্যানেজার প্রশিক্ষণে বিশ্বাস করেন না। IGN শিখেছে যে, যখনই সম্ভব, এমন কিছু ব্যবহার করা সাহায্য করে যার ব্যক্তিগত অর্থ দলের জন্য।

আমাদের বৈঠকের পর, IGN নেতৃত্ব ফাইভ হোয়াইটসকে আবার চেষ্টা করার সিদ্ধান্ত নেয়। এই অধ্যায়ে বর্ণিত পরামর্শ অনুসরণ করে, তারা টনি ফোর্ড নামে একজন ফাইভ হোয়াইটস মাস্টারকে নিয়োগ করে, যিনি ইঞ্জিনিয়ারিং ডিরেক্টর ছিলেন। টনি একজন উদ্যোক্তা ছিলেন যিনি একটি অধিগ্রহণের মাধ্যমে IGN-এ এসেছিলেন। তিনি ইন্টারনেট প্রযুক্তির সাথে তার যাত্রা শুরু করেন, 1990-এর দশকের শেষের দিকে ভিডিও গেম সম্পর্কে ওয়েবসাইট তৈরি করেন। অবশেষে এর ফলে একটি স্টার্টআপ, TeamXbox-এ সুযোগ তৈরি হয়, যেখানে তিনি প্রধান সফটওয়্যার ডেভেলপার হিসেবে কাজ করেন। 2003 সালে IGN এন্টারটেইনমেন্ট TeamXbox অধিগ্রহণ করে এবং সেই সময় থেকে টনি একজন প্রযুক্তিবিদ, উদ্ভাবনের নেতা এবং সেখানে চটপটে এবং দুর্বল অনুশীলনের প্রবক্তা।

দুর্ভাগ্যবশত, টনি কোনও সংকীর্ণ সমস্যাযুক্ত ক্ষেত্র বেছে না নিয়েই শুরু করেছিলেন যেখানে মনোযোগ দেওয়া উচিত। এর ফলে প্রাথমিকভাবে ব্যর্থতা এবং হতাশা দেখা দেয়।

Machine Translated by Google
টনি বলেন, "নতুন মাস্টার হিসেবে আমি ভ্রমণে খুব একটা ভালো ছিলাম না
পাঁচটি কারণ কার্যকরভাবে, এবং আমরা যে সমস্যাগুলি চেষ্টা করছিলাম তার মধ্য দিয়ে
প্রথমে সমাধানের জন্য ভালো প্রার্থী ছিল না। আপনি যেমন পারেন
কল্পনা করুন, এই প্রথম দিকের অধিবেশনগুলি বিশ্রী ছিল এবং শেষ পর্যন্ত খুব একটা ভালো ছিল না
"ভালো লাগছিল। আমি বেশ নিরুৎসাহিত এবং হতাশ হয়ে পড়ছিলাম।" এটি একটি
সাধারণ সমস্যা যখন কেউ একবারে অনেক কিছু মোকাবেলা করার চেষ্টা করে, কিন্তু এটি
এই দক্ষতাগুলি আয়ত্ত করতে সময় লাগে এই কারণেও এটি একটি পরিণতি। ভাগ্যক্রমে, টনি
অধ্যবসায়ী ছিলেন: "পাঁচটি কেন মাস্টার থাকা মানে
আমার মতে সমালোচনামূলক। পাঁচটি কারণ তত্ত্বের দিক থেকে সহজ কিন্তু কঠিন
অনুশীলন করুন, তাই আপনার এমন একজনের প্রয়োজন যিনি এটি ভালোভাবে জানেন যাতে এটি গঠন করা যায়
যারা করেন না তাদের জন্য সেশন।"

টনি যখন পাঁচটি কেন সেশন পরিচালনা করেন, তখন পরিস্থিতির পরিবর্তন ঘটে।
এমন একটি প্রকল্পের সাথে জড়িত যা তার সময়সীমা মিস করছিল। অধিবেশনটি ছিল আকর্ষণীয়
এবং অন্তর্দৃষ্টিপূর্ণ এবং অর্থপূর্ণ তৈরি করেছিল
আনুপাতিক বিনিয়োগ। টনি ব্যাখ্যা করেন: "সাফল্যের কারণ ছিল আরও অভিজ্ঞ মাস্টার এবং
আরও অভিজ্ঞ অংশগ্রহণকারীদের।
আমরা সবাই জানতাম পাঁচটি কারণ কী, এবং আমি সত্যিই ভালো কাজ করেছি।
আমাদের ট্র্যাকে রাখা এবং স্পর্শকাতরতা থেকে দূরে রাখা। এটি ছিল একটি গুরুত্বপূর্ণ মুহূর্ত। ঠিক
তখনই আমি জানতাম যে পাঁচটি কেন একটি নতুন হাতিয়ার যা
দল হিসেবে আমাদের সামগ্রিক সাফল্যের উপর এর প্রকৃত প্রভাব পড়বে এবং
একটি ব্যবসা।"

আপাতদৃষ্টিতে, পাঁচটি কারণ প্রযুক্তিগত সমস্যার কারণে বলে মনে হচ্ছে
এবং ভুল রোধ করা, কিন্তু দলগুলি যখন এই অতি-অপচয়গুলি দূর করে, তখন তারা একসাথে
কীভাবে কাজ করতে হয় সে সম্পর্কে একটি নতুন ধারণা তৈরি করে।
টনি এভাবে বলেছেন: "আমি সাহস করে বলতে পারি যে আমি আবিষ্কার করেছি যে পাঁচটি কারণ
তথ্য প্রকাশ করে মূল কারণ বিশ্লেষণকে অতিক্রম করে যা নিয়ে আসে
একটি সাধারণ বোঝাপড়া এবং দৃষ্টিভঙ্গির মাধ্যমে আপনার দলকে আরও কাছাকাছি নিয়ে আসা।
অনেক সময় একটি সমস্যা মানুষকে আলাদা করে দিতে পারে; পাঁচটি কারণ
বিপরীত।"

আমি টনিকে সাম্প্রতিক সফল পাঁচটি ছবির উদাহরণ দিতে বলেছিলাম
IGN-এর বিশ্লেষণ কেন। তার বিবরণ সাইডবারে তালিকাভুক্ত করা হয়েছে।

কেন আপনি ব্লগগুলিতে পোস্ট যোগ বা সম্পাদনা করতে পারেননি?

উত্তর: নিবন্ধের বিষয়বস্তু API-তে যেকোনো পোস্টের অনুরোধ (লেখা) ছিল

Machine Translated by Google
৫০০ ত্রুটি ফেরত দেওয়া হচ্ছে।

আনুপাতিক বিনিয়োগ: জিম—আমরা API-তে কাজ করব, কিন্তু আসুন আমাদের CMS ব্যবহারকারীর জন্য আরও সহনশীল করি। ব্যবহারকারীদের আরও ভালো ব্যবহারকারীর অভিজ্ঞতার জন্য ত্রুটি ছাড়াই খসড়া যোগ এবং সম্পাদনা করার অনুমতি দিন।

কেন কন্টেন্ট এপিআই ৫০০টি ত্রুটি ফেরত দিচ্ছিল?

উত্তর: bson_ext রত্নটি অন্যান্য রত্নগুলির সাথে বেমানান ছিল যার উপর এটি নির্ভর করে।

আনুপাতিক বিনিয়োগ: রাজা—রত্নটি সরান (বিভ্রাট সমাধানের জন্য ইতিমধ্যেই সম্পন্ন)।

কেন রত্নটি বেমানান ছিল?

উত্তর: আমরা বিদ্যমান সংস্করণের পাশাপাশি রত্নের একটি নতুন সংস্করণ যুক্ত করেছি এবং অ্যাপটি অপ্রত্যাশিতভাবে এটি ব্যবহার শুরু করেছে।

আনুপাতিক বিনিয়োগ: বেনেট—রত্ন ব্যবস্থাপনার জন্য বান্ডলার ব্যবহার করতে আমাদের রেল অ্যাপটিকে রূপান্তর করুন।

কেন আমরা পরীক্ষা ছাড়াই উৎপাদনে একটি রত্নের নতুন সংস্করণ যুক্ত করলাম?

উত্তর: আমরা মনে করিনি যে এই ক্ষেত্রে আমাদের কোনও পরীক্ষার প্রয়োজন।

আনুপাতিক বিনিয়োগ: বেনেট এবং জিম—API এবং CMS-এ এমন একটি ইউনিট বা কার্যকরী পরীক্ষা লিখুন যা ভবিষ্যতে এটি ধরবে।

আমরা কেন অতিরিক্ত রত্ন যোগ করি যা আমরা এখনই ব্যবহার করতে চাই না?

উত্তর: কোড পুশের প্রস্তুতি হিসেবে আমরা উৎপাদন পরিবেশে সমস্ত নতুন রত্ন প্রস্তুত করতে চেয়েছিলাম। যদিও আমাদের কোড স্থাপন সম্পূর্ণরূপে স্বয়ংক্রিয়, রত্নগুলি তা নয়।

আনুপাতিক বিনিয়োগ: বেনেট—স্বয়ংক্রিয় রত্ন ব্যবস্থাপনা

Machine Translated by Google
এবং ক্রমাগত ইন্টিগ্রেশন এবং ক্রমাগত স্থাপনা প্রক্রিয়ায় ইনস্টলেশন।

বোনাস—শুক্রবার রাতে আমরা কেন প্রোডাকশনের কাজ করছি?

উত্তর: কারণ কেউ বলে না যে আমরা পারব না এবং ডেভেলপারদের জন্য সোমবার আমরা যে স্থাপনাটি করব তার প্রস্তুতি নেওয়ার জন্য এটি একটি সুবিধাজনক সময় ছিল।

আনুপাতিক বিনিয়োগ: টনি—দলের কাছে ঘোষণা করুন। শুক্রবার, শনিবার বা রবিবার কোনও উৎপাদন পরিবর্তন হবে না যদি না ডেভিড (ভিপি ইঞ্জিনিয়ারিং) কোনও ব্যতিক্রম করে অনুমোদন করেন। সম্পূর্ণ স্বয়ংক্রিয় ধারাবাহিক স্থাপনার প্রক্রিয়া চালু হলে আমরা এই নীতি পুনর্মূল্যায়ন করব।

এই ফাইভ হোয়াইস সেশন এবং আমাদের করা আনুপাতিক বিনিয়োগের ফলে, আমাদের স্থাপনাগুলি আরও সহজ, দ্রুততর হয়েছে এবং আমাদের প্রক্রিয়া আর কখনও কোনও ডেভেলপারকে অনাকাঙ্ক্ষিত পরিণতি সহ উৎপাদন ব্যবস্থায় রত্ন স্থাপনের অনুমতি দেবে না। প্রকৃতপক্ষে, আমাদের আর কখনও এই ধরণের সমস্যা হয়নি। আপনি যেমন বলবেন, আমরা আমাদের "ক্লাস্টার ইমিউন সিস্টেম" শক্তিশালী করেছি।

"ফাইভ হুইস" না থাকলে, আমরা এখানে যা তথ্য পেয়েছি তা কখনই আবিষ্কার করতে পারতাম না। আমার ধারণা, আমরা সেই একজন ডেভেলপারকে শুক্রবার রাতে বোকামিপূর্ণ কাজ না করতে বলতাম এবং এগিয়ে যেতাম। আমি আগেও এই বিষয়টির উপর জোর দিয়েছিলাম, যেখানে একটি ভালো "ফাইভ হুইস" সেশনের দুটি ফলাফল থাকে, শেখা এবং করা।
এই অধিবেশন থেকে যে আনুপাতিক বিনিয়োগ এসেছে তা স্পষ্টতই মূল্যবান, তবে এখান থেকে প্রাপ্ত শিক্ষা অনেক সূক্ষ্ম, তবে ডেভেলপার এবং একটি দল হিসেবে বেড়ে ওঠার জন্য আশ্চর্যজনক।

Machine Translated by Google

অভিযোজিত প্রতিষ্ঠান তৈরির বিষয়টি ছেড়ে দেওয়ার আগে, আমি আরও একটি গল্প উপস্থাপন করতে চাই। এটি এমন একটি পণ্যের সাথে সম্পর্কিত যা আপনি সম্ভবত আপনার নিজস্ব ব্যবসা পরিচালনা করার সময় ব্যবহার করেছেন। এটির নাম QuickBooks, এবং এটি Intuit-এর অন্যতম প্রধান পণ্য।

কুইকবুকস বহু বছর ধরে তার বিভাগে শীর্ষস্থানীয় পণ্য। ফলস্বরূপ, এর একটি বিশাল এবং নিবেদিতপ্রাণ গ্রাহক বেস রয়েছে এবং ইনটুইট আশা করে যে এটি তার মূলধনে উল্লেখযোগ্য অবদান রাখবে। গত দুই দশকের বেশিরভাগ ব্যক্তিগত কম্পিউটার (পিসি) সফ্টওয়্যারের মতো, কুইকবুকস বার্ষিক চক্রে, এক বিশাল ব্যাচে চালু করা হয়েছে। তিন বছর আগে, যখন কুইকবুকসের পণ্য বিপণনের পরিচালক গ্রেগ রাইট দলে যোগ দিয়েছিলেন, তখন এটি এভাবেই কাজ করেছিল।

আপনি কল্পনা করতে পারেন, একটি ধারাবাহিক পণ্য এবং সময়মতো মুক্তি নিশ্চিত করার জন্য প্রচুর বিদ্যমান প্রক্রিয়া ছিল। সাধারণ মুক্তির পদ্ধতি ছিল গ্রাহকদের চাহিদা সনাক্ত করার জন্য উল্লেখযোগ্য সময় ব্যয় করা:

> সাধারণত প্রতিটি বার্ষিক চক্রের প্রথম তিন থেকে চার মাস কৌশল নির্ধারণ এবং পরিকল্পনা তৈরিতে ব্যয় করা হত, নতুন বৈশিষ্ট্য তৈরি না করে। একবার একটি পরিকল্পনা এবং মাইলফলক স্থাপন করা হলে, দলটি পরবর্তী ছয় থেকে নয় মাস নির্মাণে ব্যয় করবে।
>
> এর সমাপ্তি হবে একটি বড় লঞ্চের মাধ্যমে, এবং তারপর দলটি প্রথম প্রতিক্রিয়া পাবে যে তারা প্রক্রিয়া শেষে গ্রাহকদের চাহিদা সফলভাবে পূরণ করেছে কিনা।
>
> তাহলে সময়সীমা ছিল: সেপ্টেম্বরে প্রক্রিয়া শুরু, প্রথম বিটা রিলিজ জুনে, দ্বিতীয় বিটা জুলাইয়ে। বিটা মূলত পরীক্ষা করছে যাতে নিশ্চিত করা যায় যে এটি মানুষের কম্পিউটার ক্র্যাশ করে না বা তাদের ডেটা হারাতে না পারে - এই প্রক্রিয়ার সময়, কেবলমাত্র বড় বাগগুলিই ঠিক করা যেতে পারে। পণ্যের নকশা নিজেই লক করা আছে।

এটি হল "জলপ্রপাত" উন্নয়নের আদর্শ পদ্ধতি যা পণ্য উন্নয়ন দলগুলি বছরের পর বছর ধরে ব্যবহার করে আসছে। এটি একটি রৈখিক, বৃহৎ ব্যাচের সিস্টেম যা সাফল্যের জন্য সঠিক পূর্বাভাস এবং পরিকল্পনার উপর নির্ভর করে। অন্য কথায়, এটি আজকের সময়ের জন্য সম্পূর্ণরূপে অনুপযুক্ত।

Machine Translated by Google
দ্রুত পরিবর্তনশীল ব্যবসায়িক পরিবেশ।

প্রথম বছর: ব্যর্থতা অর্জন

২০০৯ সালে গ্রেগ এই ভাঙন প্রত্যক্ষ করেন, কুইকবুকস টিমে তার প্রথম বছর। সেই বছর, কোম্পানিটি অনলাইন ব্যাংকিংয়ের জন্য কুইকবুকসে একটি সম্পূর্ণ নতুন সিস্টেম সরবরাহ করে, যা এর সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ বৈশিষ্ট্যগুলির মধ্যে একটি। দলটি মক-আপ এবং নন-ফাংশনাল প্রোটোটাইপ ব্যবহার করে ব্যবহারযোগ্যতা পরীক্ষার বিভিন্ন পর্যায় অতিক্রম করে, তারপরে নমুনা গ্রাহক ডেটা ব্যবহার করে উল্লেখযোগ্য বিটা পরীক্ষা করা হয়। লঞ্চের মুহূর্তে, সবকিছু ঠিকঠাক দেখাচ্ছিল।

প্রথম বিটা রিলিজ জুন মাসে হয়েছিল, এবং গ্রাহকদের প্রতিক্রিয়া নেতিবাচক আসতে শুরু করেছিল। যদিও গ্রাহকরা অভিযোগ করছিলেন, রিলিজটি বন্ধ করার যথেষ্ট কারণ ছিল না কারণ এটি প্রযুক্তিগতভাবে খারাপ ছিল - এটি কম্পিউটারগুলিকে ক্র্যাশ করেনি। সেই সময়ে, গ্রেগ একটি বাধার মধ্যে ছিলেন। প্রতিক্রিয়া কীভাবে বাজারে প্রকৃত গ্রাহক আচরণে রূপান্তরিত হবে তা তার জানার কোনও উপায় ছিল না। এগুলি কি কেবল বিচ্ছিন্ন অভিযোগ, নাকি কোনও বিস্তৃত সমস্যার অংশ? তবে তিনি একটি জিনিস নিশ্চিতভাবে জানতেন: তার দল সময়সীমা মিস করতে পারে না।

যখন পণ্যটি সম্পূর্ণরূপে পাঠানো হয়েছিল, তখন ফলাফল ছিল ভয়াবহ। গ্রাহকদের তাদের ব্যাংকিং লেনদেনের সাথে সামঞ্জস্য করতে পুরোনো সংস্করণের তুলনায় চার থেকে পাঁচ গুণ বেশি সময় লেগেছিল। শেষ পর্যন্ত, গ্রেগের দল গ্রাহকদের যে চাহিদা পূরণের চেষ্টা করছিল তা পূরণ করতে ব্যর্থ হয়েছিল (পণ্যটি নির্দিষ্টকরণের জন্য তৈরি করা সত্ত্বেও), এবং পরবর্তী প্রকাশটি একই জলপ্রপাত প্রক্রিয়ার মধ্য দিয়ে যেতে হয়েছিল বলে, দলটিকে x করতে নয় মাস সময় লেগেছিল। এটি "ব্যর্থতা অর্জন" - একটি ত্রুটিপূর্ণ পরিকল্পনা সফলভাবে বাস্তবায়নের একটি ক্লাসিক উদাহরণ।

Intuit তার বিভিন্ন পণ্যের গ্রাহক সন্তুষ্টি মূল্যায়নের জন্য Net Promoter Score [2] নামে একটি ট্র্যাকিং জরিপ ব্যবহার করে । এটি গ্রাহকরা আসলে কোন পণ্য সম্পর্কে কী ভাবেন তার কার্যকরী মেট্রিক্সের একটি দুর্দান্ত উৎস। আসলে, আমি IMVU তেও এটি ব্যবহার করেছি। NPS সম্পর্কে একটি ভালো দিক হল এটি সময়ের সাথে সাথে খুব স্থিতিশীল। যেহেতু এটি মূল গ্রাহক সন্তুষ্টি পরিমাপ করে, তাই এটি ছোটখাটো পদক্ষেপের উপর নির্ভর করে না; এটি গ্রাহকের অনুভূতিতে কেবল বড় পরিবর্তনগুলি নিবন্ধন করে।

Machine Translated by Google
সেই বছর, কুইকবুকসের স্কোর ২০ পয়েন্ট কমে যায়, কোম্পানিটি প্রথমবারের মতো নেট প্রোমোটার স্কোরের সাথে একমত হয়। ২০ পয়েন্টের এই পয়েন্ট পতনের ফলে ইনটুইটের জন্য উল্লেখযোগ্য ক্ষতি হয় এবং কোম্পানির জন্য এটি লজ্জাজনক ছিল—কারণ গ্রাহকদের প্রতিক্রিয়া প্রক্রিয়াটিতে অনেক দেরিতে এসেছিল, পুনরাবৃত্তি করার জন্য কোনও সময় ছিল না।

ইনটুইটের ঊর্ধ্বতন ব্যবস্থাপনা, যার মধ্যে ক্ষুদ্র ব্যবসা বিভাগের মহাব্যবস্থাপক এবং ক্ষুদ্র ব্যবসার হিসাবরক্ষণ প্রধান ছিলেন, পরিবর্তনের প্রয়োজনীয়তা স্বীকার করেছিলেন। তাদের কৃতিত্বের জন্য, তারা গ্রেগকে সেই পরিবর্তনটি পরিচালনা করার দায়িত্ব দিয়েছিলেন। তার লক্ষ্য: কুইকবুকসের উন্নয়ন এবং স্থাপনার জন্য স্টার্টআপের গতি অর্জন করা।

দ্বিতীয় বছর: পেশী স্মৃতি

এই গল্পের পরবর্তী অধ্যায়টি একটি অভিযোজিত প্রতিষ্ঠান গড়ে তোলা কতটা কঠিন তা তুলে ধরে। গ্রেগ চারটি নীতি ব্যবহার করে কুইকবুকস উন্নয়ন প্রক্রিয়া পরিবর্তনের লক্ষ্যে কাজ শুরু করেছিলেন:

১. ছোট দল। অভিন্ন কার্যকরী ভূমিকা সম্পন্ন বৃহৎ দল থেকে ছোট, সম্পূর্ণরূপে নিযুক্ত দলে স্থানান্তরিত করা যাদের সদস্যরা দায়িত্ব গ্রহণ করে
বিভিন্ন ভূমিকা।

2. চক্রের সময় কম করুন।

৩. দ্রুত গ্রাহক প্রতিক্রিয়া, গ্রাহকদের কম্পিউটার ক্র্যাশ করে কিনা এবং নতুন বৈশিষ্ট্য/গ্রাহক অভিজ্ঞতার কর্মক্ষমতা উভয়ই পরীক্ষা করে।

৪. দ্রুত এবং সাহসী হতে দলগুলিকে সক্ষম এবং ক্ষমতায়িত করুন
সিদ্ধান্ত।

আপাতদৃষ্টিতে, এই লক্ষ্যগুলি পূর্ববর্তী অধ্যায়গুলিতে বর্ণিত পদ্ধতি এবং নীতিগুলির সাথে সামঞ্জস্যপূর্ণ বলে মনে হচ্ছে, কিন্তু কুইকবুকসের সাথে গ্রেগের দ্বিতীয় বছরটি উল্লেখযোগ্য সাফল্য ছিল না। উদাহরণস্বরূপ, তিনি সিদ্ধান্ত নিয়েছিলেন যে দলটি মধ্য-বর্ষের মুক্তির মাইলফলকে পৌঁছাবে, কার্যকরভাবে চক্রের সময় এবং ব্যাচের আকার অর্ধেক করে দেবে। তবে, এটি সফল হয়নি। নিখুঁত দৃঢ়তার মাধ্যমে, দলটি জানুয়ারিতে একটি আলফা রিলিজ বের করার জন্য সাহসিকতার সাথে চেষ্টা করেছিল। তবে, বৃহৎ-ব্যাচের বিকাশের ক্ষেত্রে যে সমস্যাগুলি ছিল তা এখনও বিদ্যমান ছিল,

Machine Translated by Google
এবং দলটি এপ্রিলের মধ্যে আলফা সম্পন্ন করতে লড়াই করেছিল। এটি পূর্ববর্তী পদ্ধতির তুলনায় একটি উন্নতির প্রতিনিধিত্ব করে কারণ পুরানো পদ্ধতির তুলনায় দুই মাস আগে সমস্যাগুলি সামনে আনা যেতে পারে, কিন্তু গ্রেগ যে নাটকীয়ভাবে ভাল ফলাফল খুঁজছিলেন তা এটি তৈরি করতে পারেনি।

প্রকৃতপক্ষে, বছরের পর বছর ধরে, দলের প্রক্রিয়াটি আগের বছরগুলির মতোই আরও বেশি করে দেখাচ্ছিল। গ্রেগ যেমন বলেছিলেন, "সংস্থাগুলির পেশী স্মৃতিশক্তি থাকে," এবং মানুষের পক্ষে পুরানো অভ্যাসগুলি ত্যাগ করা কঠিন। গ্রেগ একটি সিস্টেমের বিরুদ্ধে লড়াই করছিলেন এবং ইচ্ছাকৃতভাবে মুক্তির তারিখ পরিবর্তন করার মতো ব্যক্তিগত পরিবর্তনগুলি এর সাথে কোনও মিল ছিল না।

তৃতীয় বছর: বিস্ফোরণ

আগের বছরের সীমিত অগ্রগতিতে হতাশ হয়ে, গ্রেগ পণ্য উন্নয়ন নেতা হিমাংশু বাক্সির সাথে জোট বাঁধেন।

তারা একসাথে সমস্ত পুরানো প্রক্রিয়া বাদ দিয়ে দিল। তারা জনসমক্ষে ঘোষণা করল যে তাদের সম্মিলিত দলগুলি নতুন প্রক্রিয়া তৈরি করবে এবং তারা আর পুরানো পদ্ধতিতে ফিরে যাবে না।

নতুন সময়সীমার উপর মনোযোগ দেওয়ার পরিবর্তে, গ্রেগ এবং হিমাংশু প্রক্রিয়া, পণ্য এবং প্রযুক্তিগত পরিবর্তনগুলিতে বিনিয়োগ করেছিলেন যা ছোট ব্যাচে কাজ করতে সক্ষম করেছিল। এই প্রযুক্তিগত উদ্ভাবনগুলি তাদের গ্রাহকদের প্রতিক্রিয়ার জন্য দ্রুত ডেস্কটপ পণ্যটি পৌঁছে দিতে সহায়তা করেছিল।

বছরের শুরুতে একটি বিস্তৃত রোডম্যাপ তৈরি করার পরিবর্তে, গ্রেগ বছরের সূচনা করেন ধারণা/কোড/সমাধান জ্যাম দিয়ে যা প্রকৌশলী, পণ্য ব্যবস্থাপক এবং গ্রাহকদের একত্রিত করে ধারণার একটি পাইপলাইন তৈরি করে। পণ্য ব্যবস্থাপক হিসেবে গ্রেগের জন্য বছরের শুরুতে পণ্য প্রকাশে কী থাকবে তার একটি নির্দিষ্ট তালিকা ছাড়াই এটি ভীতিকর ছিল, তবে তার দল এবং নতুন প্রক্রিয়ার উপর তার আস্থা ছিল।

তৃতীয় বছরে তিনটি পার্থক্য ছিল:

• দলগুলি নতুন প্রযুক্তি, প্রক্রিয়া তৈরিতে জড়িত ছিল,
এবং সিস্টেম। •
নতুন দুর্দান্ত ধারণাগুলিকে কেন্দ্র করে ক্রস-ফাংশনাল টিম গঠন করা হয়েছিল।

Machine Translated by Google

• প্রতিটি বৈশিষ্ট্যের শুরু থেকেই গ্রাহকরা জড়িত ছিলেন ধারণা।

এটা বোঝা গুরুত্বপূর্ণ যে পুরানো পদ্ধতিতে অভাব ছিল না গ্রাহক প্রতিক্রিয়া বা পরিকল্পনায় গ্রাহকের সম্পৃক্ততা প্রক্রিয়া। গেঞ্চি জেমবুটসুর প্রকৃত চেতনায়, ইনটুইট প্রোডাক্ট ম্যানেজাররা (পিএম) গ্রাহকদের সাথে "ফলো-মি-হোম" করবে যাতে পরবর্তী রিলিজে সমাধানের জন্য সমস্যাগুলি চিহ্নিত করুন। তবে, সমস্ত গ্রাহক গবেষণার জন্য পিএম দায়ী ছিলেন। তারা এটি নিয়ে আসবেন দলের কাছে ফিরে এসে বলুন, "এই সমস্যাটি আমরা সমাধান করতে চাই, এবং আমরা কীভাবে এটি সমাধান করতে পারি তার জন্য এখানে কিছু ধারণা দেওয়া হল।"

ক্রস-ফাংশনাল কাজের পদ্ধতিতে পরিবর্তন করা মসৃণ ছিল না নৌকা চালানো। কিছু দলের সদস্য সন্দেহ প্রকাশ করেছিলেন। উদাহরণস্বরূপ, কিছু পণ্য পরিচালকদের মনে হয়েছিল যে ইঞ্জিনিয়ারদের জন্য এটি সময়ের অপচয়। গ্রাহকদের সামনে সময় কাটান। প্রধানমন্ত্রীরা ভেবেছিলেন যে তাদের কাজ হল গ্রাহকের সমস্যা সমাধান করা এবং কী করা উচিত তা নির্ধারণ করা। সুতরাং, পরিবর্তনের প্রতি কিছু প্রধানমন্ত্রীর প্রতিক্রিয়া ছিল: "আমার কাজ কী? আমার কী করা উচিত?" একইভাবে, কিছু ইঞ্জিনিয়ারিং পক্ষ কেবল জানতে চেয়েছিল যে তাদের কী করতে হবে; তারা চায়নি গ্রাহকদের সাথে কথা বলার জন্য। যেমনটি সাধারণত বড় ব্যাচের ক্ষেত্রে হয় উন্নয়ন, উভয় গ্রুপই দলের সম্পদ ত্যাগ করতে ইচ্ছুক ছিল আরও "দক্ষতার সাথে" কাজ করার জন্য শেখার ক্ষমতা।

এই পরিবর্তন প্রক্রিয়া সফল করার জন্য যোগাযোগ অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ ছিল। সকল দলের নেতারা তাদের পরিবর্তনের ব্যাপারে খোলাখুলিভাবে কথা বলছিলেন। এবং কেন তারা এটি চালাচ্ছিল। তাদের বেশিরভাগ সন্দেহের কারণ ছিল এই যে অতীতে এটি কোথায় কাজ করেছে তার সুনির্দিষ্ট উদাহরণ তাদের কাছে ছিল না; এটি ছিল সম্পূর্ণ নতুন একটি প্রক্রিয়া। Intuit-এর জন্য। তাদের স্পষ্টভাবে ব্যাখ্যা করতে হয়েছিল কেন পুরানো প্রক্রিয়াটি কাজ করেনি এবং কেন বার্ষিক রিলিজ "ট্রেন" তাদের সেট আপ করছে না সাফল্যের জন্য। পরিবর্তনের সময় তারা প্রক্রিয়াটি জানিয়েছিল তারা যে ফলাফলের জন্য অপেক্ষা করছিল: পূর্ববর্তী গ্রাহক প্রতিক্রিয়া এবং একটি দ্রুত উন্নয়ন চক্র যা বার্ষিক থেকে বিচ্ছিন্ন করা হয়েছিল মুক্তির সময়সীমা। তারা বারবার জোর দিয়েছিল যে নতুন পদ্ধতিটি ছিল স্টার্টআপ প্রতিযোগীরা কীভাবে কাজ করছে এবং পুনরাবৃত্তি করছে। তাদেরও একই পথ অনুসরণ করতে হয়েছিল, নইলে অপ্রাসঙ্গিক হয়ে পড়ার ঝুঁকি ছিল।

○ ○ ○

Machine Translated by Google

ঐতিহাসিকভাবে, কুইকবুকস বৃহৎ দল এবং দীর্ঘ চক্রের সময় নিয়ে তৈরি করা হয়েছিল। উদাহরণস্বরূপ, পূর্ববর্তী বছরগুলিতে দুর্ভাগ্যজনক অনলাইন ব্যাংকিং দলটি পনেরোজন প্রকৌশলী, সাতজন গুণমান নিশ্চিতকরণ বিশেষজ্ঞ, একজন পণ্য ব্যবস্থাপক এবং কখনও কখনও একাধিক ডিজাইনার নিয়ে গঠিত ছিল। এখন কোনও দলই পাঁচজনের চেয়ে বড় নয়। প্রতিটি দলের লক্ষ্য যত দ্রুত সম্ভব গ্রাহকদের সাথে যোগাযোগ করা, পরীক্ষা-নিরীক্ষা চালানো এবং তারপরে কী নিয়ে কাজ করতে হবে সে সম্পর্কে রিয়েল-টাইম বিনিয়োগ সিদ্ধান্ত নেওয়ার জন্য বৈধ শিক্ষা ব্যবহার করা। ফলস্বরূপ, যেখানে তাদের কুইকবুকসের কয়েকটি প্রধান "শাখা" ছিল যা লঞ্চের সময় বৈশিষ্ট্যগুলিকে একত্রিত করেছিল, এখন বিশ থেকে বিশটি শাখা রয়েছে। এটি অনেক বড় পরীক্ষা-নিরীক্ষার সুযোগ করে দেয়। প্রতিটি দল প্রায় ছয় সপ্তাহ ধরে একটি নতুন বৈশিষ্ট্য নিয়ে কাজ করে, পুরো প্রক্রিয়া জুড়ে প্রকৃত গ্রাহকদের সাথে এটি পরীক্ষা করে।

যদিও একটি অভিযোজিত প্রতিষ্ঠানে প্রাথমিক পরিবর্তনগুলি তার কর্মীদের মানসিকতায় প্রয়োজন, সংস্কৃতি পরিবর্তন করা যথেষ্ট নয়। আমরা যেমন ৯ম অধ্যায়ে দেখেছি , লিন ম্যানেজমেন্টের জন্য কাজকে একটি সিস্টেম হিসেবে বিবেচনা করা এবং তারপর পুরো প্রক্রিয়ার ব্যাচ সাইজ এবং চক্রের সময় মোকাবেলা করা প্রয়োজন। সুতরাং, স্থায়ী পরিবর্তন অর্জনের জন্য, কুইকবুকস টিমকে এমন সরঞ্জাম এবং প্ল্যাটফর্ম পরিবর্তনে বিনিয়োগ করতে হয়েছিল যা নতুন, দ্রুত কাজ করার পদ্ধতি সক্ষম করবে।

উদাহরণস্বরূপ, আগের বছর একটি প্রাথমিক আলফা সংস্করণ প্রকাশের প্রচেষ্টার একটি প্রধান চাপের বিষয় ছিল যে QuickBooks একটি মিশন-সমালোচনামূলক পণ্য। অনেক ছোট ব্যবসা এটিকে গুরুত্বপূর্ণ আর্থিক তথ্যের জন্য তাদের প্রাথমিক ভাণ্ডার হিসাবে ব্যবহার করে। টিমটি এমন একটি ন্যূনতম কার্যকর পণ্য প্রকাশ করার বিষয়ে অত্যন্ত সতর্ক ছিল যার গ্রাহক ডেটা দূষিত হওয়ার ঝুঁকি ছিল। অতএব, এমনকি যদি তারা ছোট দলে একটি ছোট সুযোগ নিয়ে কাজ করত, তবুও সেই সমস্ত ঝুঁকির বোঝা ছোট ব্যাচে কাজ করা কঠিন করে তুলত।

ব্যাচের আকার কমাতে, QuickBooks টিমকে নতুন প্রযুক্তিতে বিনিয়োগ করতে হয়েছিল। তারা একটি ভার্চুয়ালাইজেশন সিস্টেম তৈরি করেছিল যা তাদের গ্রাহকের কম্পিউটারে QuickBooks-এর একাধিক সংস্করণ চালানোর অনুমতি দেয়। দ্বিতীয় সংস্করণটি গ্রাহকের সমস্ত ডেটা অ্যাক্সেস করতে পারত কিন্তু এতে স্থায়ী পরিবর্তন করতে পারত না। সুতরাং, নতুন সংস্করণটি দুর্ঘটনাক্রমে গ্রাহকের ডেটা দূষিত করার কোনও ঝুঁকি ছিল না।

Machine Translated by Google
এর ফলে তারা নতুন রিলিজ আলাদা করতে পেরেছিল যাতে নির্বাচিত প্রকৃত গ্রাহকরা সেগুলি পরীক্ষা করতে এবং প্রতিক্রিয়া জানাতে পারে।

তৃতীয় বর্ষের ফলাফল আশাব্যঞ্জক ছিল। সেই বছর QuickBooks-এর যে সংস্করণটি বিক্রি হয়েছিল, তার গ্রাহক সন্তুষ্টি রেটিং উল্লেখযোগ্যভাবে বেশি ছিল এবং আরও ইউনিট বিক্রি হয়েছিল। আপনি যদি এখন QuickBooks ব্যবহার করেন, তাহলে সম্ভাবনা রয়েছে যে আপনি এমন একটি সংস্করণ ব্যবহার করছেন যা ছোট ব্যাচে তৈরি করা হয়েছিল। গ্রেগ যখন QuickBooks টিমের সাথে তার চতুর্থ বর্ষে পা রাখছেন, তখন তারা ব্যাচের আকার এবং চক্রের সময় কমানোর আরও উপায় অনুসন্ধান করছে। যথারীতি, প্রযুক্তিগত সমাধানের বাইরেও সম্ভাবনা রয়েছে। উদাহরণস্বরূপ, বক্সড ডেস্কটপ সফ্টওয়্যারের বার্ষিক বিক্রয় চক্র সত্যিকারের দ্রুত শেখার ক্ষেত্রে একটি গুরুত্বপূর্ণ বাধা, এবং তাই দলটি সবচেয়ে সক্রিয় গ্রাহকদের জন্য সাবস্ক্রিপশন-ভিত্তিক পণ্য নিয়ে পরীক্ষা-নিরীক্ষা শুরু করেছে। গ্রাহকরা অনলাইনে আপডেট ডাউনলোড করার মাধ্যমে, Intuit আরও ঘন ঘন সফ্টওয়্যার প্রকাশ করতে পারে। শীঘ্রই এই প্রোগ্রামটি QuickBooks টিম গ্রাহকদের জন্য ত্রৈমাসিকভাবে প্রকাশ করবে।3

○ ○ ○

লিন স্টার্টআপগুলি যখন বড় হয়, তখন তারা অভিযোজিত কৌশল ব্যবহার করে আরও জটিল প্রক্রিয়াগুলি বিকাশ করতে পারে, তাদের মূল সুবিধা: বিল্ড-মেজার-লার্ন ফিডব্যাক লুপের মাধ্যমে গতি ত্যাগ না করে। প্রকৃতপক্ষে, লিন ম্যানুফ্যাকচারিং থেকে প্রাপ্ত কৌশলগুলি ব্যবহারের একটি প্রাথমিক সুবিধা হল যে লিন স্টার্টআপগুলি যখন বড় হয়, তখন লিন নীতির উপর ভিত্তি করে কর্মক্ষম উৎকর্ষতা বিকাশের জন্য ভাল অবস্থানে থাকে। তারা ইতিমধ্যেই জানে কিভাবে শৃঙ্খলার সাথে কাজ করতে হয়, তাদের পরিস্থিতির সাথে খাপ খাইয়ে নেওয়া প্রক্রিয়াগুলি বিকাশ করতে হয় এবং ফাইভ হোয়াইট এবং ছোট ব্যাচের মতো লিন কৌশল ব্যবহার করতে হয়। একটি সফল স্টার্টআপ যখন একটি প্রতিষ্ঠিত কোম্পানিতে রূপান্তরিত হয়, তখন এটি টয়োটার মতো বিশ্বের সেরা সংস্থাগুলির বৈশিষ্ট্যযুক্ত শৃঙ্খলাবদ্ধ বাস্তবায়নের সংস্কৃতি বিকাশের জন্য প্রস্তুত থাকবে।

তবে, সফলভাবে একটি প্রতিষ্ঠিত কোম্পানিতে পরিণত হওয়া গল্পের শেষ নয়। একটি স্টার্টআপের কাজ কখনও শেষ হয় না, কারণ দ্বিতীয় অধ্যায়ে যেমন আলোচনা করা হয়েছে , এমনকি প্রতিষ্ঠিত কোম্পানিগুলিকেও বিঘ্নিত উদ্ভাবনের মাধ্যমে প্রবৃদ্ধির নতুন উৎস খুঁজে পেতে সংগ্রাম করতে হয়। এই বাধ্যবাধকতা কোম্পানিগুলির জীবনে আগে থেকেই আসে। আর সম্ভব নয়

Machine Translated by Google
সফল স্টার্টআপগুলি তাদের প্রাথমিক পাবলিক অফারিংয়ের কয়েক বছর পরেও বাজার-নেতৃস্থানীয় সাফল্যের আনন্দ উপভোগ করার আশা করে। আজ সফল কোম্পানিগুলি নতুন প্রতিযোগী, দ্রুত অনুসারী এবং অপ্রস্তুত স্টার্টআপগুলির তাৎক্ষণিক চাপের মুখোমুখি হয়। ফলস্বরূপ, স্টার্টআপগুলিকে শুঁয়োপোকা থেকে মাখনের মতো রূপান্তরিত হওয়ার মতো বিচ্ছিন্ন পর্যায়ের মধ্য দিয়ে যাওয়ার কথা ভাবা আর যুক্তিসঙ্গত নয়। সফল স্টার্টআপ এবং প্রতিষ্ঠিত কোম্পানি উভয়কেই একই সাথে একাধিক ধরণের কাজ পরিচালনা করতে শিখতে হবে, অপারেশনাল উৎকর্ষতা এবং বিঘ্নিত উদ্ভাবন অনুসরণ করতে হবে। এর জন্য একটি নতুন ধরণের পোর্টফোলিও চিন্তাভাবনা প্রয়োজন, যা অধ্যায় 12 এর বিষয়।

Machine Translated by Google

১২

উদ্ভাবন করুন

প্রচলিত জ্ঞান অনুসারে, যখন কোম্পানিগুলি বড় হয়,
C তারা অনিবার্যভাবে উদ্ভাবন, সৃজনশীলতা এবং প্রবৃদ্ধির ক্ষমতা হারাতে থাকে। আমি বিশ্বাস করি এটি ভুল। স্টার্টআপগুলি বৃদ্ধির সাথে সাথে, উদ্যোক্তারা এমন সংস্থা তৈরি করতে পারে যারা বিদ্যমান গ্রাহকদের চাহিদার সাথে নতুন গ্রাহকদের পরিষেবা দেওয়ার, বিদ্যমান ব্যবসায়িক লাইন পরিচালনা করার এবং নতুন ব্যবসায়িক মডেল অন্বেষণের চ্যালেঞ্জগুলির ভারসাম্য বজায় রাখতে শেখে - সবকিছু একই সাথে। এবং, যদি তারা তাদের ব্যবস্থাপনা দর্শন পরিবর্তন করতে ইচ্ছুক হয়, তবে আমি বিশ্বাস করি এমনকি বৃহৎ, প্রতিষ্ঠিত সংস্থাগুলিও এই পরিবর্তনটি আমি যাকে পোর্টফোলিও চিন্তাভাবনা বলি তাতে আনতে পারে।

বিশৃঙ্খলামূলক উদ্ভাবন কীভাবে লালন করা যায়

সফল উদ্ভাবনী দলগুলিকে সফল হওয়ার জন্য সঠিকভাবে গঠন করতে হবে। ছোট, স্বাধীন কোম্পানি হওয়ার ফলে ভেঞ্চার-সমর্থিত এবং বুটস্ট্র্যাপড স্টার্টআপগুলি স্বাভাবিকভাবেই এই কাঠামোগত বৈশিষ্ট্যগুলির কিছু থাকে। অভ্যন্তরীণ স্টার্টআপ দলগুলিকে এই কাঠামো তৈরি করতে ঊর্ধ্বতন ব্যবস্থাপনার সহায়তা প্রয়োজন। অভ্যন্তরীণ বা বহিরাগত, আমার অভিজ্ঞতায় স্টার্টআপ দলগুলিকে তিনটি কাঠামোগত বৈশিষ্ট্যের প্রয়োজন: দুর্লভ কিন্তু নিরাপদ সম্পদ, তাদের ব্যবসা বিকাশের জন্য স্বাধীন কর্তৃত্ব এবং ফলাফলে ব্যক্তিগত অংশীদারিত্ব। এই প্রতিটি প্রয়োজনীয়তা প্রতিষ্ঠিত কোম্পানি বিভাগের থেকে আলাদা। মনে রাখবেন যে কাঠামো কেবল একটি পূর্বশর্ত - এটি সাফল্যের গ্যারান্টি দেয় না। তবে কাঠামো ভুল হলে প্রায় নিশ্চিত ব্যর্থতা হতে পারে।

Machine Translated by Google

দুর্লভ কিন্তু নিরাপদ সম্পদ

বৃহৎ, প্রতিষ্ঠিত প্রতিষ্ঠানের বিভাগীয় নেতারা তাদের বাজেট বাড়ানোর জন্য রাজনীতি ব্যবহার করতে পারদর্শী, কিন্তু তারা জানেন যে বাজেটগুলি কিছুটা শিথিল। তারা প্রায়শই যতটা সম্ভব বড় বাজেট অর্জন করে এবং অন্যান্য বিভাগের আক্রমণের বিরুদ্ধে এটিকে রক্ষা করার জন্য প্রস্তুত থাকে। রাজনীতির অর্থ হল তারা কখনও জয়ী হয় এবং কখনও হেরে যায়: যদি সংস্থার অন্য কোথাও কোনও সংকট দেখা দেয়, তবে তাদের বাজেট হঠাৎ করে ১০ শতাংশ হ্রাস পেতে পারে। এটি কোনও বিপর্যয় নয়; দলগুলিকে আরও কঠোর পরিশ্রম করতে হবে এবং কম দিয়ে আরও বেশি কিছু করতে হবে।

খুব সম্ভবত, এই ধরণের ঘটনার পূর্বাভাসে বাজেটে কিছুটা ঘাটতি রয়েছে।

স্টার্টআপগুলি ভিন্নধর্মী: অতিরিক্ত বাজেট যতটা ক্ষতিকর, ততটাই ক্ষতিকর - যেমন অসংখ্য ডট-কম ব্যর্থতা প্রমাণ করে - এবং স্টার্টআপগুলি বাজেটের মাঝামাঝি পরিবর্তনের প্রতি অত্যন্ত সংবেদনশীল। একটি স্বতন্ত্র স্টার্টআপ কোম্পানির পক্ষে হঠাৎ করে তাদের নগদ অর্থের ১০ শতাংশ হারানো অত্যন্ত বিরল। অনেক ক্ষেত্রে, এটি একটি মারাত্মক আঘাত হবে, কারণ স্বাধীন স্টার্টআপগুলি ত্রুটির জন্য খুব কম মার্জিনে পরিচালিত হয়।

সুতরাং, স্টার্টআপগুলি প্রচলিত বিভাগগুলির তুলনায় পরিচালনা করা সহজ এবং বেশি পরিশ্রমী: তাদের সামগ্রিকভাবে অনেক কম মূলধনের প্রয়োজন হয়, তবে সেই মূলধন অবশ্যই হস্তক্ষেপ থেকে সম্পূর্ণরূপে নিরাপদ হতে হবে।

স্বাধীন উন্নয়ন কর্তৃপক্ষ

স্টার্টআপ টিমগুলিকে তাদের সীমিত ক্ষমতার মধ্যে নতুন পণ্য বিকাশ এবং বাজারজাত করার জন্য সম্পূর্ণ স্বায়ত্তশাসনের প্রয়োজন। অতিরিক্ত সংখ্যক অনুমোদন না নিয়েই তাদের পরীক্ষা-নিরীক্ষা করার এবং বাস্তবায়ন করার ক্ষমতা থাকতে হবে।

আমি দৃঢ়ভাবে সুপারিশ করছি যে স্টার্টআপ টিমগুলি সম্পূর্ণরূপে ক্রস-ফাংশনাল হবে, অর্থাৎ কোম্পানির প্রতিটি কার্যকরী বিভাগের পূর্ণ-সময়ের প্রতিনিধিত্ব থাকবে যারা তাদের প্রাথমিক পণ্য তৈরি বা লঞ্চের সাথে জড়িত থাকবে। তাদের কেবল প্রোটোটাইপ নয়, প্রকৃত কার্যকরী পণ্য এবং পরিষেবা তৈরি এবং সরবরাহ করতে সক্ষম হতে হবে। হাতিয়ার এবং অনুমোদনগুলি বিল্ড-মেজার-কে ধীর করে দেয়।

Machine Translated by Google
প্রতিক্রিয়া লুপ শিখুন এবং শেখা এবং জবাবদিহিতা উভয়কেই বাধা দিন। স্টার্টআপগুলির জন্য তাদের সর্বনিম্ন পরিমাণে রাখা প্রয়োজন।

অবশ্যই, উন্নয়নের এই স্তরের স্বায়ত্তশাসন একটি অভিভাবক প্রতিষ্ঠানের মধ্যে ভয় তৈরি করতে পারে। এই ভয় দূর করা নীচে সুপারিশকৃত পদ্ধতির একটি প্রধান লক্ষ্য।

ফলাফলে ব্যক্তিগত অংশীদারিত্ব

তৃতীয়ত, উদ্যোক্তাদের তাদের সৃষ্টির ফলাফলে ব্যক্তিগত অংশীদারিত্বের প্রয়োজন। স্বতন্ত্র নতুন উদ্যোগে, এটি সাধারণত স্টক অপশন বা অন্যান্য ধরণের ইক্যুইটি মালিকানার মাধ্যমে অর্জন করা হয়। যেখানে পরিবর্তে একটি বোনাস সিস্টেম ব্যবহার করা আবশ্যক, সেখানে সেরা প্রণোদনাগুলি নতুন উদ্ভাবনের দীর্ঘমেয়াদী কর্মক্ষমতার সাথে যুক্ত।

তবে, আমি বিশ্বাস করি না যে ব্যক্তিগত অংশীদারিত্ব আর্থিক হতে হবে। এটি বিশেষ করে অ-প্রতিষ্ঠান এবং সরকারের মতো প্রতিষ্ঠানগুলিতে গুরুত্বপূর্ণ, যেখানে উদ্ভাবন আর্থিক উদ্দেশ্যের সাথে আবদ্ধ নয়। এই ক্ষেত্রে, দলগুলির জন্য এখনও ব্যক্তিগত অংশীদারিত্ব থাকা সম্ভব। মূল প্রতিষ্ঠানকে স্পষ্ট করে বলতে হবে যে উদ্ভাবক কে এবং নিশ্চিত করতে হবে যে উদ্ভাবক নতুন পণ্যটি জীবন্ত করে তোলার জন্য কৃতিত্ব পান - যদি এটি সফল হয়। যেমন একজন উদ্যোক্তা যিনি একটি প্রধান মিডিয়া কোম্পানিতে তার নিজস্ব বিভাগ পরিচালনা করেছিলেন, তিনি আমাকে বলেছিলেন, "আর্থিক প্রণোদনা বাদ দিয়ে, আমি সবসময় অনুভব করতাম যে যেহেতু আমার নাম দরজায় ছিল, তাই অন্য কারও চেয়ে আমার আরও বেশি হারানোর এবং প্রমাণ করার জন্য আরও অনেক কিছু ছিল। মালিকানার এই অনুভূতি তুচ্ছ নয়।"

এই সূত্রটি ফর-প্রোট কোম্পানিগুলিতেও কার্যকর। টয়োটাতে, শুরু থেকে শেষ পর্যন্ত একটি নতুন গাড়ি তৈরির দায়িত্বে থাকা ব্যবস্থাপককে শুসা বা প্রধান প্রকৌশলী বলা হয়:

> মার্কিন সাহিত্যে শুসাকে প্রায়শই ভারী প্রকল্প ব্যবস্থাপক বলা হয়, কিন্তু এই নামটি ডিজাইন নেতা হিসেবে তাদের আসল ভূমিকাকে ছোট করে দেখায়। টয়োটার কর্মীরা এই শব্দটিকে প্রধান প্রকৌশলী হিসেবে অনুবাদ করে, এবং তারা উন্নয়নাধীন গাড়িটিকে শুসার গাড়ি হিসেবে উল্লেখ করে। তারা আমাদের আশ্বস্ত করেছিল যে গাড়ির প্রতিটি দিকের উপর শুসার সম্পূর্ণ কর্তৃত্ব রয়েছে।

Machine Translated by Google

আইপি-র দিক থেকে, আমি একটি অত্যন্ত উচ্চ-প্রভাবশালী প্রযুক্তি কোম্পানিকে চিনি যাদের উদ্ভাবনী সংস্কৃতির জন্য খ্যাতি রয়েছে, তবুও নতুন পণ্য উৎপাদনের ক্ষেত্রে তাদের রেকর্ড হতাশাজনক। কোম্পানিটি একটি অভ্যন্তরীণ পুরষ্কার ব্যবস্থা নিয়ে গর্ব করে যা অসাধারণ কিছু করে এমন দলগুলিকে বৃহৎ আর্থিক এবং মর্যাদাপূর্ণ পুরষ্কারের উপর ভিত্তি করে তৈরি করা হয়, কিন্তু ঊর্ধ্বতন ব্যবস্থাপনা কর্তৃক এই পুরষ্কারগুলি বিতরণ করা হয় - কেউ জানে না কী। এমন কোনও বস্তুনিষ্ঠ মানদণ্ড নেই যার মাধ্যমে কোনও দল এই লোভনীয় লটারি জিতবে কিনা তা নির্ধারণ করতে পারে। দলগুলির খুব কম আত্মবিশ্বাস থাকে যে তারা তাদের উদ্ভাবনের দীর্ঘমেয়াদী মালিকানা পাবে। অতএব, দলগুলি খুব কমই প্রকৃত ঝুঁকি নিতে অনুপ্রাণিত হয়, পরিবর্তে তাদের শক্তি এমন প্রকল্পগুলিতে মনোনিবেশ করে যা ঊর্ধ্বতন ব্যবস্থাপনার অনুমোদন পাবে বলে আশা করা হয়।

একটি প্ল্যাটফর্ম তৈরি করা পূর্ব-অভিজ্ঞতা

এরপর, স্বায়ত্তশাসিত স্টার্টআপ টিমগুলি যে মৌলিক নিয়মগুলির অধীনে কাজ করে সেগুলি প্রতিষ্ঠার উপর মনোযোগ দেওয়া গুরুত্বপূর্ণ: কীভাবে মূল প্রতিষ্ঠানকে রক্ষা করা যায়, কীভাবে উদ্যোক্তা পরিচালকদের জবাবদিহি করতে হয় এবং কীভাবে একটি উদ্ভাবন সফল হলে মূল প্রতিষ্ঠানের সাথে পুনরায় একীভূত করা যায়। "স্বাধীনতার দ্বীপ" স্মরণ করুন যা SnapTax টিমকে - অধ্যায় 2-এ - Intuit-এর মধ্যে সফলভাবে একটি স্টার্টআপ তৈরি করতে সক্ষম করেছিল। পরীক্ষা-নিরীক্ষার জন্য একটি প্ল্যাটফর্ম এটিই করতে পারে।

মূল প্রতিষ্ঠানকে রক্ষা করা

সাধারণত, অভ্যন্তরীণ উদ্ভাবকদের সম্পর্কে পরামর্শ মূল প্রতিষ্ঠানের হাত থেকে স্টার্টআপকে রক্ষা করার উপর দৃষ্টি নিবদ্ধ করে। আমি বিশ্বাস করি এই মডেলটিকে নতুন করে চালু করা প্রয়োজন।

আমার একজন পরামর্শদাতা ক্লায়েন্ট, একটি বৃহৎ কোম্পানির সাথে একটি মোটামুটি সাধারণ বৈঠকের বর্ণনা দিয়ে শুরু করা যাক। পরবর্তী আলোচনায় কী অন্তর্ভুক্ত করা হবে সে সম্পর্কে সিদ্ধান্ত নেওয়ার জন্য ঊর্ধ্বতন ব্যবস্থাপনা একত্রিত হয়েছিল।

Machine Translated by Google
এর পণ্যের সংস্করণ। তথ্য-চালিত হওয়ার প্রতি কোম্পানির প্রতিশ্রুতির অংশ হিসেবে, এটি মূল্য নির্ধারণের উপর একটি পরীক্ষা চালানোর চেষ্টা করেছিল।
সভার প্রথম অংশে পরীক্ষা থেকে প্রাপ্ত তথ্যের ব্যাখ্যা নিয়ে আলোচনা করা হয়েছিল।

একটা সমস্যা ছিল যে, কেউই ডেটার অর্থ নিয়ে একমত হতে পারছিল না। সভার জন্য অনেক কাস্টম রিপোর্ট তৈরি করা হয়েছিল; ডেটা ওয়্যারহাউস টিমও সভায় ছিল। স্প্রেডশিটের প্রতিটি সারির বিস্তারিত ব্যাখ্যা করার জন্য যত বেশি তাদের জিজ্ঞাসা করা হচ্ছিল, ততই স্পষ্ট হয়ে উঠছিল যে কেউ বুঝতে পারছিল না যে এই সংখ্যাগুলি কীভাবে তৈরি করা হয়েছে। আমরা যা দেখছিলাম তা হল বিভিন্ন মূল্যে পণ্যের মোট বিক্রয়ের সংখ্যা, যা ত্রৈমাসিক এবং গ্রাহক বিভাগ অনুসারে বিভক্ত ছিল। এটি বোঝার চেষ্টা করার জন্য অনেক ডেটা ছিল।

আরও খারাপ বিষয় হল, কেউই নিশ্চিত ছিল না যে কোন গ্রাহকরা এই পরীক্ষাটির সংস্পর্শে এসেছেন। বিভিন্ন দল এটি বাস্তবায়নের জন্য দায়ী ছিল, এবং তাই পণ্যের বিভিন্ন অংশ বিভিন্ন সময়ে আপডেট করা হয়েছিল। পুরো প্রক্রিয়াটি অনেক মাস সময় নিয়েছিল, এবং এই মুহুর্তে, যারা পরীক্ষাটি কল্পনা করেছিলেন তাদের যারা এটি বাস্তবায়ন করেছিলেন তাদের থেকে আলাদা একটি বিভাগে স্থানান্তরিত করা হয়েছিল।

এই পরিস্থিতির অনেক সমস্যা আপনার বুঝতে পারা উচিত: কার্যকর মেট্রিক্সের পরিবর্তে ভ্যানিটি মেট্রিক্সের ব্যবহার, অত্যধিক দীর্ঘ চক্র সময়, বৃহৎ ব্যাচ আকারের ব্যবহার, একটি অস্পষ্ট বৃদ্ধির অনুমান, একটি দুর্বল পরীক্ষামূলক নকশা, দলের মালিকানার অভাব এবং তাই খুব কম শেখা।

কথা শুনে, আমি ধরে নিলাম এখানেই মিটিং শেষ হবে।
সিদ্ধান্ত নিতে সাহায্য করার জন্য কোনও ঐক্যমত্যপূর্ণ তথ্য না থাকায়, আমি ভেবেছিলাম যে কোনও নির্দিষ্ট পদক্ষেপের পক্ষে মামলা করার জন্য কারও কাছে কোনও ভিত্তি থাকবে না। আমি ভুল ছিলাম। প্রতিটি বিভাগ কেবল তাদের অবস্থানকে সমর্থন করে এমন তথ্যের যেকোনো ব্যাখ্যা গ্রহণ করেছিল এবং নিজের পক্ষে ওকালতি শুরু করেছিল। অন্যান্য বিভাগগুলি তাদের অবস্থানকে সমর্থন করে এমন বিকল্প ব্যাখ্যা নিয়ে আলোচনা করেছিল, ইত্যাদি। শেষ পর্যন্ত, তথ্যের উপর ভিত্তি করে সিদ্ধান্ত নেওয়া হয়নি। পরিবর্তে, সভা পরিচালনাকারী নির্বাহীকে সবচেয়ে যুক্তিসঙ্গত যুক্তির উপর ভিত্তি করে সিদ্ধান্ত নিতে বাধ্য করা হয়েছিল।

মিটিংয়ের সময়টা আমার কাছে অপচয়কর মনে হচ্ছিল।

Machine Translated by Google
তথ্য নিয়ে বিতর্ক করতেই ব্যয় করেছি কারণ, শেষ পর্যন্ত, দিনটিকে বহনকারী যুক্তিগুলি শুরুতেই তৈরি করা যেত। মনে হচ্ছিল যেন প্রতিটি আইনজীবী বুঝতে পারছিলেন যে তিনি বা তিনি আক্রমণের শিকার হতে চলেছেন; যদি অন্য কোনও দল পরিস্থিতি স্পষ্ট করতে সক্ষম হয়, তবে এটি সেই ব্যক্তিকে দুর্বল করে দিতে পারে, এবং তাই যুক্তিসঙ্গত প্রতিক্রিয়া ছিল যতটা সম্ভব অস্পষ্ট করে দেওয়া। কী অপচয়।

হাস্যকরভাবে, এই ধরণের সভাগুলি কোম্পানির অভ্যন্তরে ডেটা-চালিত সিদ্ধান্ত গ্রহণ এবং পরীক্ষা-নিরীক্ষার একটি খারাপ নাম তৈরি করেছিল এবং সঙ্গত কারণেই। ডেটা গুদামজাতকরণ দল এমন প্রতিবেদন তৈরি করছিল যা কেউ পড়েনি বা বুঝতে পারেনি। প্রকল্প দলগুলি মনে করেছিল যে পরীক্ষাগুলি সময় নষ্ট করা, কারণ তাদের অর্ধেক বৈশিষ্ট্য তৈরি করতে হয়েছিল, যার অর্থ তারা কখনই ভাল ছিল না। "একটি পরীক্ষা চালানো" তাদের কাছে একটি কঠিন সিদ্ধান্ত স্থগিত করার কোড বলে মনে হয়েছিল। সবচেয়ে খারাপ বিষয় হল, নির্বাহী দল সভাগুলিকে দীর্ঘস্থায়ী মাথাব্যথার মতো অনুভব করেছিল। তাদের পুরানো পণ্য অগ্রাধিকার সভাগুলি মতামতের লড়াই ছাড়া আর কিছুই হতে পারে না, তবে অন্তত নির্বাহীরা বুঝতে পেরেছিলেন কী ঘটছে। এখন তাদের এমন একটি রীতির মধ্য দিয়ে যেতে হয়েছিল যেখানে জটিল গণিত জড়িত ছিল এবং কোনও নির্দিষ্ট ফলাফলে পৌঁছাতে পারেনি, এবং তারপরে তাদের মতামতের লড়াইয়ে শেষ পর্যন্ত শেষ হয়েছিল।

যুক্তিসঙ্গত ভয়

তবে, এই বিভাগীয় বিরোধের কেন্দ্রবিন্দুতে ছিল একটি অত্যন্ত যুক্তিসঙ্গত ভয়। এই কোম্পানি দুটি গ্রাহক বিভাগে সেবা প্রদান করত: একটি ব্যবসা-থেকে-ব্যবসায়িক এন্টারপ্রাইজ বিভাগ এবং একটি ভোক্তা বিভাগ। B2B বিভাগে, কোম্পানি অন্যান্য কোম্পানির কাছে পণ্যের বিশাল পরিমাণ বিক্রি করার জন্য বিক্রয় কর্মী নিয়োগ করেছিল, যেখানে ভোক্তা বিভাগটি বেশিরভাগই ব্যক্তিদের দ্বারা করা একক ক্রয়ের দ্বারা চালিত হয়েছিল। কোম্পানির বর্তমান রাজস্বের সিংহভাগ এসেছে B2B বিক্রয় থেকে, কিন্তু সেই বিভাগে প্রবৃদ্ধি ধীর গতিতে ছিল। সকলেই একমত যে ভোক্তা বিভাগে প্রবৃদ্ধির জন্য প্রচুর সম্ভাবনা রয়েছে, কিন্তু

এখনও পর্যন্ত খুব কমই বাস্তবায়িত হয়েছিল।

এই প্রবৃদ্ধির অভাবের একটি কারণ ছিল বর্তমান মূল্য কাঠামো। বৃহৎ উদ্যোগের কাছে বিক্রি করে এমন অনেক কোম্পানির মতো, এই

Machine Translated by Google
একজন উচ্চ মূল্যের তালিকা প্রকাশ করেছিলেন এবং তারপর "অনুগ্রহী" কর্পোরেট ক্লায়েন্টদের যারা পাইকারিভাবে কিনেছিলেন তাদের জন্য ভারী ছাড় প্রদান করেছিলেন। স্বাভাবিকভাবেই, প্রতিটি বিক্রয়কর্মীকে তার সমস্ত ক্লায়েন্টকে পছন্দের বোধ করাতে উৎসাহিত করা হয়েছিল। দুর্ভাগ্যবশত, প্রকাশিত তালিকা মূল্য ভোক্তা বিভাগের জন্য অনেক বেশি ছিল।

ভোক্তা খাতের বিকাশের দায়িত্বে থাকা দলটি কম দামের কাঠামো নিয়ে পরীক্ষা-নিরীক্ষা চালাতে চেয়েছিল। এন্টারপ্রাইজ বিভাগের দায়িত্বে থাকা দলটি উদ্বিগ্ন ছিল যে এটি গ্রাহকদের সাথে তাদের বিদ্যমান সম্পর্ককে নষ্ট করবে বা অন্যথায় হ্রাস করবে।

যদি সেই গ্রাহকরা আবিষ্কার করেন যে ব্যক্তিরা তাদের চেয়ে কম দাম পাচ্ছেন?

যারা বহু-বিভাগীয় ব্যবসায়ে জড়িত, তারা বুঝতে পারবেন যে এই সমস্যার অনেক সম্ভাব্য সমাধান রয়েছে, যেমন স্তরযুক্ত বৈশিষ্ট্য সেট তৈরি করা যাতে বিভিন্ন গ্রাহকরা পণ্যের বিভিন্ন "স্তর" কিনতে পারেন (যেমন বিমানের আসনবিন্যাসে) অথবা এমনকি পৃথক ব্র্যান্ড নামে বিভিন্ন পণ্য সমর্থন করতে পারেন। তবুও কোম্পানিটি এই সমাধানগুলির যেকোনো একটি বাস্তবায়নে লড়াই করছিল।

কেন? বর্তমান ব্যবসাকে বিপন্ন করার ভয়ে, প্রতিটি প্রস্তাবিত পরীক্ষা বিলম্বিত, নাশকতামূলক এবং বিভ্রান্তিকর হবে।

এটা জোর দিয়ে বলা গুরুত্বপূর্ণ যে এই ভয়টি যুক্তিসঙ্গত।

নাশকতা হলো এমন পরিচালকদের কাছ থেকে একটি যুক্তিসঙ্গত প্রতিক্রিয়া যাদের এলাকা হুমকির মুখে। এই কোম্পানিটি কোনও এলোমেলো, ক্ষুদ্র স্টার্টআপ নয় যার হারানোর কিছু নেই। একটি প্রতিষ্ঠিত কোম্পানির হারানোর অনেক কিছু আছে। যদি মূল ব্যবসা থেকে আয় কমে যায়, তাহলে মাথা ঘুরে যাবে। এটি হালকাভাবে নেওয়ার মতো কিছু নয়।

ব্ল্যাক বক্সের ভেতরে উদ্ভাবন লুকানোর বিপদ

উদ্ভাবনের প্রয়োজনীয়তা অবিরাম। আরও চটপটে পরীক্ষা-নিরীক্ষা করার ক্ষমতা না থাকলে, এই কোম্পানিটি অবশেষে দ্য ইনোভেটর'স ডিলেমা-তে বর্ণিত পরিণতির মুখোমুখি হবে: বছরের পর বছর ক্রমশ উচ্চতর লাভ এবং মার্জিন, যতক্ষণ না ব্যবসাটি হঠাৎ ভেঙে পড়ে।

আমরা প্রায়শই অভ্যন্তরীণ উদ্ভাবনী চ্যালেঞ্জগুলো এই প্রশ্ন করে গঠন করি, কীভাবে আমরা মূল প্রতিষ্ঠান থেকে অভ্যন্তরীণ স্টার্টআপকে রক্ষা করতে পারি?

Machine Translated by Google
প্রশ্নটি পুনর্বিবেচনা করে উল্টে দিতে চাই: কীভাবে আমরা মূল প্রতিষ্ঠানকে স্টার্টআপ থেকে রক্ষা করতে পারি? আমার অভিজ্ঞতায়, মানুষ যখন হুমকির সম্মুখীন হয় তখন নিজেদের রক্ষা করতে পারে, এবং যদি আত্মরক্ষামূলক আচরণকে মুক্তভাবে দেওয়া হয়, তাহলে কোনও উদ্ভাবনই তা করতে পারে না। আসলে, এই কারণেই উদ্ভাবনী দলকে আড়াল করার সাধারণ পরামর্শটি ভুল। গোপন স্কাঙ্কওয়ার্কস বা ও-সাইট উদ্ভাবনী দল ব্যবহার করে এককালীন সাফল্যের উদাহরণ রয়েছে, যেমন ফ্লোরিডার বোকা র্যাটনে মূল আইবিএম পিসি তৈরি করা, যা মূল লাইন আইবিএম থেকে সম্পূর্ণ আলাদা। কিন্তু এই উদাহরণগুলি বেশিরভাগ ক্ষেত্রে সতর্কতামূলক গল্প হিসেবে কাজ করা উচিত, কারণ এগুলি খুব কমই টেকসই উদ্ভাবনের দিকে পরিচালিত করে।2 মূল প্রতিষ্ঠান থেকে লুকিয়ে থাকার ফলে দীর্ঘমেয়াদী নেতিবাচক পরিণতি হতে পারে।

যাদের উপর এই উদ্ভাবনটি উদ্ভাবিত হয়েছে, তাদের দৃষ্টিকোণ থেকে এটি বিবেচনা করুন। তারা সম্ভবত বিশ্বাসঘাতকতা বোধ করবেন এবং কিছুটা ভীত হবেন। সর্বোপরি, যদি এই বিশাল কিছু লুকিয়ে রাখা যায়, তাহলে ছায়ায় আর কী অপেক্ষা করছে?

সময়ের সাথে সাথে, এটি আরও রাজনীতির দিকে পরিচালিত করে কারণ পরিচালকদের তাদের ক্ষমতা, প্রভাব এবং ক্যারিয়ারের জন্য হুমকি তৈরি করতে উৎসাহিত করা হয়। উদ্ভাবনটি সফল হওয়া এই অসৎ আচরণের কোনও যুক্তি নয়। প্রতিষ্ঠিত পরিচালকদের দৃষ্টিকোণ থেকে, বার্তাটি স্পষ্ট: আপনি যদি ভিতরে না থাকেন, তাহলে আপনি এই ধরণের গোপনীয়তার দ্বারা অন্ধ হয়ে যেতে পারেন।

এই ব্যবস্থাপকদের প্রতিক্রিয়ার সমালোচনা করা অন্যায্য; সমালোচনাটি সেইসব ঊর্ধ্বতন নির্বাহীদের লক্ষ্য করে করা উচিত যারা পরিচালনা এবং উদ্ভাবনের জন্য একটি সহায়ক ব্যবস্থা তৈরি করতে ব্যর্থ হয়েছেন। আমি বিশ্বাস করি যে এই কারণেই IBM-এর মতো কোম্পানিগুলি পিসি ব্যবসার মতো একটি ব্ল্যাক বক্স ব্যবহার করে তৈরি করা নতুন বাজারে তাদের নেতৃত্বের অবস্থান হারিয়েছে; তারা সেই সংস্কৃতি পুনঃনির্মাণ এবং টিকিয়ে রাখতে অক্ষম যা প্রথমে উদ্ভাবনের দিকে পরিচালিত করেছিল।

একটি উদ্ভাবনী স্যান্ডবক্স তৈরি করা

এখানে চ্যালেঞ্জ হল উন্মুক্তভাবে উদ্ভাবনী দলগুলিকে ক্ষমতায়নের জন্য একটি ব্যবস্থা তৈরি করা। সময়ের সাথে সাথে কোম্পানিগুলি যখন মুখোমুখি হয় তখন এটিই উদ্ভাবনের একটি টেকসই সংস্কৃতির দিকে এগিয়ে যাওয়ার পথ।

Machine Translated by Google
বারবার অস্তিত্বগত হুমকি। আমার প্রস্তাবিত সমাধান হল উদ্ভাবনের জন্য একটি স্যান্ডবক্স তৈরি করা যা নতুন উদ্ভাবনের প্রভাব ধারণ করবে কিন্তু স্টার্টআপ টিমের পদ্ধতিগুলিকে সীমাবদ্ধ করবে না। এটি নিম্নলিখিতভাবে কাজ করে:

১. যেকোনো দল একটি সত্যিকারের স্প্লিট-টেস্ট পরীক্ষা তৈরি করতে পারে যা কেবলমাত্র পণ্য বা পরিষেবার স্যান্ডবক্সযুক্ত অংশগুলিকে (একটি বহু-অংশ পণ্যের জন্য) অথবা শুধুমাত্র নির্দিষ্ট গ্রাহক বিভাগ বা অঞ্চলগুলিকে (একটি নতুন পণ্যের জন্য) প্রভাবিত করে। তবে: ২. একটি দলকে সম্পূর্ণ পরীক্ষাটি শেষ থেকে শেষ পর্যন্ত দেখতে হবে।

শেষ।

৩. কোনও পরীক্ষা নির্দিষ্ট সময়ের চেয়ে বেশি সময় ধরে চলতে পারে না (সাধারণত সাধারণ বৈশিষ্ট্য পরীক্ষার জন্য কয়েক সপ্তাহ, আরও বিঘ্নকারী উদ্ভাবনের জন্য আরও বেশি)।

৪. কোনও পরীক্ষা নির্দিষ্ট সংখ্যক গ্রাহকের (সাধারণত কোম্পানির মোট মূলধারার গ্রাহক বেসের শতাংশ হিসাবে প্রকাশ করা হয়) চেয়ে বেশি প্রভাবিত করতে পারে না।

৫. প্রতিটি পরীক্ষা পাঁচ থেকে দশটি (আর নয়) কার্যকরী মেট্রিক্সের একটি একক স্ট্যান্ডার্ড রিপোর্টের ভিত্তিতে মূল্যায়ন করতে হবে।

৬. স্যান্ডবক্সের ভেতরে কাজ করা প্রতিটি দল এবং তৈরি প্রতিটি পণ্যকে সাফল্য মূল্যায়নের জন্য একই মেট্রিক্স ব্যবহার করতে হবে।

৭. যে কোনও দল যারা পরীক্ষা তৈরি করে তাদের পরীক্ষা চলাকালীন মেট্রিক্স এবং গ্রাহক প্রতিক্রিয়া (সহায়তা কল, সোশ্যাল মিডিয়া প্রতিক্রিয়া, ফোরাম থ্রেড ইত্যাদি) পর্যবেক্ষণ করতে হবে এবং যদি কোনও বিপর্যয়কর ঘটনা ঘটে তবে তা বাতিল করতে হবে।

শুরুতে, স্যান্ডবক্সটি বেশ ছোট হতে হবে। উপরের কোম্পানিতে, স্যান্ডবক্সে প্রথমে শুধুমাত্র মূল্যের পৃষ্ঠা ছিল। কোম্পানিটি যে ধরণের পণ্য তৈরি করে তার উপর নির্ভর করে, স্যান্ডবক্সের আকার বিভিন্ন উপায়ে নির্ধারণ করা যেতে পারে। উদাহরণস্বরূপ, একটি অনলাইন পরিষেবা এটিকে নির্দিষ্ট পৃষ্ঠা বা ব্যবহারকারীর অ্যাকাউন্টে সীমাবদ্ধ রাখতে পারে। একটি খুচরা ব্যবসা এটিকে নির্দিষ্ট দোকান বা ভৌগলিক অঞ্চলে সীমাবদ্ধ করতে পারে। বাজারে সম্পূর্ণ নতুন পণ্য আনার চেষ্টা করা কোম্পানিগুলি নির্দিষ্ট বিভাগের গ্রাহকদের উপর সীমাবদ্ধতা তৈরি করতে পারে।

ধারণা পরীক্ষা বা বাজার পরীক্ষার বিপরীতে, গ্রাহকরা স্যান্ডবক্সে

Machine Translated by Google
বাস্তব হিসেবে বিবেচিত হয় এবং উদ্ভাবনী দল তাদের সাথে দীর্ঘমেয়াদী সম্পর্ক স্থাপনের চেষ্টা করার অনুমতি পায়। সর্বোপরি, তারা তাদের শেখার মাইলফলক অর্জনের আগে দীর্ঘ সময় ধরে সেই প্রাথমিক গ্রহণকারীদের সাথে পরীক্ষা-নিরীক্ষা করে থাকতে পারে।

যখনই সম্ভব, উদ্ভাবনী দলটি ক্রস-ফাংশনাল হওয়া উচিত এবং টয়োটা শুসার মতো একজন স্পষ্ট দলনেতা থাকা উচিত। পূর্বানুমোদন ছাড়াই স্যান্ডবক্সে পণ্য বা বৈশিষ্ট্য তৈরি, বাজারজাতকরণ এবং স্থাপন করার ক্ষমতা তাদের দেওয়া উচিত। স্ট্যান্ডার্ড অ্যাকশনেবল মেট্রিক্স এবং উদ্ভাবনী হিসাব ব্যবহার করে সেইসব কাজের সাফল্য বা ব্যর্থতার প্রতিবেদন তৈরি করতে বাধ্য করা উচিত।

এই পদ্ধতিটি এমন দলগুলির জন্যও কাজ করতে পারে যারা আগে কখনও ক্রস-ফাংশনালভাবে কাজ করেনি। প্রথম কয়েকটি পরিবর্তন, যেমন মূল্য পরিবর্তন, এর জন্য হয়তো দুর্দান্ত ইঞ্জিনিয়ারিং প্রচেষ্টার প্রয়োজন হবে না, তবে এর জন্য বিভাগগুলির মধ্যে সমন্বয় প্রয়োজন: ইঞ্জিনিয়ারিং, মার্কেটিং, গ্রাহক পরিষেবা। এইভাবে কাজ করা দলগুলি আরও বেশি উৎপাদনশীল হয় যতক্ষণ না উৎপাদনশীলতা পরিমাপ করা হয় গ্রাহক মূল্য তৈরি করার ক্ষমতা দ্বারা এবং কেবল ব্যস্ত থাকার দ্বারা নয়।

সত্যিকারের পরীক্ষাগুলিকে সাফল্য বা ব্যর্থতা হিসাবে শ্রেণীবদ্ধ করা সহজ কারণ শীর্ষ-স্তরের মেট্রিক্স হয় পরিবর্তনশীল, অথবা হয় না। উভয় ক্ষেত্রেই, দলটি তাৎক্ষণিকভাবে শিখে নেয় যে গ্রাহকরা কীভাবে আচরণ করবেন সে সম্পর্কে তাদের অনুমানগুলি সঠিক কিনা। প্রতিবার একই মেট্রিক্স ব্যবহার করে, দলটি কোম্পানি জুড়ে সেই মেট্রিক্স সম্পর্কে সাক্ষরতা তৈরি করে। যেহেতু উদ্ভাবনী দলটি দ্বিতীয় অংশে বর্ণিত উদ্ভাবনী অ্যাকাউন্টিং সিস্টেম ব্যবহার করে তার অগ্রগতি সম্পর্কে প্রতিবেদন করছে, তাই যে কেউ এই প্রতিবেদনগুলি পড়বে সে কার্যকর মেট্রিক্সের শক্তি সম্পর্কে একটি অন্তর্নিহিত পাঠ পাবে। এই প্রভাব অত্যন্ত শক্তিশালী। এমনকি যদি কেউ উদ্ভাবনী দলকে ধ্বংস করতে চায়, তবে তাকে কার্যকর মেট্রিক্স এবং এটি করার জন্য শেখার মাইলফলক সম্পর্কে সবকিছু শিখতে হবে।

স্যান্ডবক্স দ্রুত পুনরাবৃত্তিকেও উৎসাহিত করে। যখন লোকেরা একটি প্রকল্পকে এক প্রান্ত থেকে অন্য প্রান্তে দেখার সুযোগ পায় এবং কাজটি ছোট ছোট ব্যাচে সম্পন্ন হয় এবং দ্রুত একটি স্পষ্ট রায় দেয়, তখন তারা প্রতিক্রিয়ার শক্তি থেকে উপকৃত হয়। প্রতিবার যখন তারা সংখ্যাগুলি স্থানান্তর করতে ব্যর্থ হয়, তখন তাদের ফলাফলগুলি অবিলম্বে কার্যকর করার একটি বাস্তব সুযোগ থাকে। সুতরাং, এই দলগুলি খুব খারাপ ধারণা দিয়ে শুরু করলেও দ্রুত সর্বোত্তম সমাধানগুলিতে একত্রিত হয়।

Machine Translated by Google

যেমনটি আমরা আগে দেখেছি, এটি ছোট ব্যাচের নীতির একটি বহিঃপ্রকাশ। কার্যকরী বিশেষজ্ঞদের, বিশেষ করে যারা জলপ্রপাত বা স্টেজ-গেট ডেভেলপমেন্টে নিযুক্ত, তাদের অত্যন্ত বড় ব্যাচে কাজ করার জন্য প্রশিক্ষণ দেওয়া হয়েছে। এর ফলে এমনকি ভালো ধারণাগুলিও বর্জ্যের দ্বারা আটকে যায়। ব্যাচের আকার ছোট করে, স্যান্ডবক্স পদ্ধতি দলগুলিকে দ্রুত সস্তা ভুল করতে এবং শেখা শুরু করতে দেয়। আমরা নীচে দেখব, এই ছোট প্রাথমিক পরীক্ষাগুলি প্রমাণ করতে পারে যে একটি দলের একটি কার্যকর নতুন ব্যবসা রয়েছে যা মূল কোম্পানিতে আবার একীভূত করা যেতে পারে।

অভ্যন্তরীণ দলগুলিকে জবাবদিহিতার আওতায় আনা

আমরা ইতিমধ্যেই ৭ম অধ্যায়ে শেখার মাইলফলকগুলি বিস্তারিতভাবে আলোচনা করেছি । একটি অভ্যন্তরীণ স্টার্টআপ টিমের ক্ষেত্রে, জবাবদিহিতার ক্রম একই রকম: গ্রাহকের আদর্শের উপর ভিত্তি করে কাঙ্ক্ষিত ব্যাঘাতের একটি আদর্শ মডেল তৈরি করা, একটি বেসলাইন স্থাপনের জন্য একটি ন্যূনতম কার্যকর পণ্য চালু করা এবং তারপরে আদর্শের কাছাকাছি পৌঁছানোর জন্য ইঞ্জিনটিকে সুর করার চেষ্টা করা।

এই কাঠামোর মধ্যে কাজ করে, অভ্যন্তরীণ দলগুলি মূলত স্টার্টআপ হিসেবে কাজ করে। সাফল্য প্রদর্শনের সাথে সাথে, তাদের কোম্পানির পণ্য এবং পরিষেবার সামগ্রিক পোর্টফোলিওতে একীভূত হতে হবে।

ব্যবস্থাপনা পোর্টফোলিও তৈরি করা

কোম্পানিগুলিকে চারটি প্রধান ধরণের কাজ পরিচালনা করতে হবে।৩ অভ্যন্তরীণ স্টার্টআপের বিকাশের সাথে সাথে, মূল ধারণাটি তৈরি করা উদ্যোক্তাদের অবশ্যই স্কেলের চ্যালেঞ্জ মোকাবেলা করতে হবে। নতুন মূলধারার গ্রাহক অর্জন এবং নতুন বাজার জয়ের সাথে সাথে, পণ্যটি কোম্পানির জনসাধারণের মুখের অংশ হয়ে ওঠে, যার পিআর, বিপণন, বিক্রয় এবং ব্যবসায়িক উন্নয়নের জন্য গুরুত্বপূর্ণ প্রভাব রয়েছে। বেশিরভাগ ক্ষেত্রে, পণ্যটি প্রতিযোগীদের আকর্ষণ করবে: অনুকরণকারী, দ্রুত অনুসারী এবং সকল ধরণের অনুকরণকারী।

নতুন পণ্যের বাজার সুপ্রতিষ্ঠিত হয়ে গেলে,

Machine Translated by Google
পদ্ধতিগুলি আরও নিয়মিত হয়ে ওঠে। বাজারে পণ্যের অনিবার্য পণ্যীকরণের বিরুদ্ধে লড়াই করার জন্য, লাইন এক্সটেনশন, ক্রমবর্ধমান আপগ্রেড এবং বিপণনের নতুন ধরণ অপরিহার্য। এই পর্যায়ে, পরিচালনাগত উৎকর্ষতা একটি বৃহত্তর ভূমিকা গ্রহণ করে, কারণ মার্জিন বৃদ্ধির একটি গুরুত্বপূর্ণ উপায় হল খরচ কমানো। এর জন্য বিভিন্ন ধরণের ব্যবস্থাপকের প্রয়োজন হতে পারে: যিনি অপ্টিমাইজেশন, ডেলিগেশান, নিয়ন্ত্রণ এবং বাস্তবায়নে পারদর্শী। কোম্পানির স্টকের দাম এই ধরণের পূর্বাভাসযোগ্য বৃদ্ধির উপর নির্ভর করে।

চতুর্থ ধাপটিও রয়েছে, যার মধ্যে অপারেটিং খরচ এবং ঐতিহ্যবাহী পণ্যগুলি প্রাধান্য পায়। এটি আউটসোর্সিং, অটোমেশন এবং খরচ হ্রাসের ক্ষেত্র। তবুও, অবকাঠামো এখনও মিশন-সমালোচনামূলক। সুবিধা বা গুরুত্বপূর্ণ অবকাঠামোর ব্যর্থতা বা অনুগত গ্রাহকদের পরিত্যাগ পুরো কোম্পানিকে লাইনচ্যুত করতে পারে।

তবে, প্রবৃদ্ধি এবং অপ্টিমাইজেশন পর্যায়ের বিপরীতে, এই ক্ষেত্রে বিনিয়োগ কোম্পানিকে শীর্ষ-স্তরের প্রবৃদ্ধি অর্জনে সহায়তা করবে না।
এই ধরণের প্রতিষ্ঠানের পরিচালকরা বেসবল আম্পায়ারদের ভাগ্যের জন্য দায়ী: কিছু ভুল হলে সমালোচিত হন, যখন সবকিছু ঠিকঠাক চলছে তখন তাদের প্রশংসা করা হয় না।

আমরা সাধারণত ব্যবসার এই চারটি ধাপের কথা বৃহৎ কোম্পানির দৃষ্টিকোণ থেকে বলি, যেখানে তারা সম্পূর্ণ বিভাগ এবং শত শত এমনকি হাজার হাজার মানুষের প্রতিনিধিত্ব করতে পারে। এটা যুক্তিসঙ্গত, কারণ এই ধরণের চরম ক্ষেত্রে ব্যবসার বিবর্তন পর্যবেক্ষণ করা সবচেয়ে সহজ। যাইহোক, সমস্ত কোম্পানি সর্বদা চারটি ধাপের কাজে নিযুক্ত থাকে। একটি পণ্য বাজারে আসার সাথে সাথে, লোকেদের দল এটিকে পরবর্তী পর্যায়ে নিয়ে যাওয়ার জন্য কঠোর পরিশ্রম করে। প্রতিটি সফল পণ্য বা বৈশিষ্ট্য গবেষণা এবং উন্নয়ন (R&D) এর মাধ্যমে জীবন শুরু করে, অবশেষে কোম্পানির কৌশলের অংশ হয়ে ওঠে, অপ্টিমাইজেশনের বিষয় হয় এবং সময়ের সাথে সাথে পুরানো খবরে পরিণত হয়।

স্টার্টআপ এবং বৃহৎ কোম্পানি উভয়েরই সমস্যা হল, কর্মীরা প্রায়শই তাদের তৈরি পণ্যগুলি পর্যায়ক্রমে অনুসরণ করে, যখন তারা পর্যায়ক্রমে এগিয়ে যায়। একটি সাধারণ অভ্যাস হল একটি নতুন পণ্য বা বৈশিষ্ট্যের উদ্ভাবক পরবর্তী সম্পদ, দল বা বিভাগ পরিচালনা করেন যা শেষ পর্যন্ত এটিকে বাণিজ্যিকীকরণ করে। ফলস্বরূপ, শক্তিশালী সৃজনশীল পরিচালকরা নতুন পণ্য তৈরি করার পরিবর্তে পণ্যগুলির বৃদ্ধি এবং অপ্টিমাইজেশনে কাজ করতে আটকে যান।

এই প্রবণতা প্রতিষ্ঠিত কোম্পানিগুলির অন্যতম কারণ

Machine Translated by Google
প্রথমেই উদ্ভাবনকে উৎসাহিত করার জন্য সৃজনশীল পরিচালক খুঁজে বের করার সংগ্রাম। প্রতিটি নতুন উদ্ভাবন প্রতিষ্ঠিত প্রকল্পগুলির সাথে সম্পদের জন্য প্রতিযোগিতা করে এবং সবচেয়ে দুর্লভ সম্পদগুলির মধ্যে একটি হল প্রতিভা।

উদ্যোক্তা একটি পদবি

এই দ্বিধা থেকে বেরিয়ে আসার উপায় হল চার ধরণের কাজকে বিভিন্নভাবে পরিচালনা করা, যাতে প্রতিটি এলাকায় শক্তিশালী ক্রস-ফাংশনাল টিম গড়ে উঠতে পারে। যখন পণ্যগুলি পর্যায়ক্রমে এক পর্যায়ে স্থানান্তরিত হয়, তখন সেগুলি দুটি দলের মধ্যে হস্তান্তর করা হয়। কর্মীরা পণ্যটি হাতে নিয়ে কাজ শুরু করতে পারেন অথবা পিছনে থেকে নতুন কিছুতে কাজ শুরু করতে পারেন। কোনও পছন্দই অগত্যা সঠিক বা ভুল নয়; এটি প্রশ্নের মধ্যে থাকা ব্যক্তির মেজাজ এবং দক্ষতার উপর নির্ভর করে।

কিছু মানুষ স্বাভাবিকভাবেই উদ্ভাবক যারা পরবর্তী ব্যবসায়িক পর্যায়ের চাপ এবং প্রত্যাশা ছাড়াই কাজ করতে পছন্দ করেন। অন্যরা উচ্চাকাঙ্ক্ষী এবং উদ্ভাবনকে ঊর্ধ্বতন ব্যবস্থাপনার পথ হিসেবে দেখেন। আবার কেউ কেউ প্রতিষ্ঠিত ব্যবসা পরিচালনা, আউটসোর্সিং, দক্ষতা বৃদ্ধি এবং খরচ কমানোর ব্যবস্থাপনায় বিশেষভাবে দক্ষ। লোকেদের তাদের জন্য সবচেয়ে উপযুক্ত ধরণের চাকরি খুঁজে বের করার সুযোগ দেওয়া উচিত।

প্রকৃতপক্ষে, বৃহৎ প্রতিষ্ঠানের উদ্ভাবকদের জন্য উদ্যোক্তাকে একটি কার্যকর ক্যারিয়ারের পথ হিসেবে বিবেচনা করা উচিত। যেসব পরিচালক লিন স্টার্টআপ পদ্ধতি ব্যবহার করে দল পরিচালনা করতে পারেন, তাদের দক্ষতার পুরষ্কার পেতে কোম্পানি ছেড়ে চলে যেতে হবে না অথবা প্রতিষ্ঠিত কার্যকরী বিভাগগুলির কঠোর শ্রেণিবিন্যাসে প্রবেশ করার ভান করতে হবে না। পরিবর্তে, তাদের একটি ব্যবসায়িক কার্ড থাকা উচিত যাতে নামের নিচে কেবল "উদ্যোক্তা" লেখা থাকে। উদ্ভাবনী অ্যাকাউন্টিং ব্যবস্থার মাধ্যমে তাদের জবাবদিহি করতে হবে এবং সেই অনুযায়ী পদোন্নতি ও পুরস্কৃত করা উচিত।

একজন উদ্যোক্তা উদ্ভাবনী স্যান্ডবক্সে একটি পণ্য তৈরি করার পর, এটিকে মূল প্রতিষ্ঠানের সাথে পুনরায় একীভূত করতে হবে। এটির বৃদ্ধি, বাণিজ্যিকীকরণ এবং স্কেল করার জন্য অবশেষে একটি বৃহত্তর দলের প্রয়োজন হবে। প্রথমে, এই দলের জন্য স্যান্ডবক্সে কাজ করা উদ্ভাবকদের অব্যাহত নেতৃত্বের প্রয়োজন হবে। প্রকৃতপক্ষে, এটি প্রক্রিয়াটির একটি ইতিবাচক অংশ কারণ এটি উদ্ভাবকদের একটি সুযোগ দেয়।

Machine Translated by Google
নতুন দলের সদস্যদের মূল স্যান্ডবক্সে যে নতুন স্টাইলে কাজ করার দক্ষতা অর্জন করেছিল, সেই স্টাইলে প্রশিক্ষণ দেওয়া।

আদর্শভাবে, সময়ের সাথে সাথে স্যান্ডবক্সটি বৃদ্ধি পাবে; অর্থাৎ, দলটিকে স্যান্ডবক্স থেকে বের করে কোম্পানির মানদণ্ডে স্থানান্তরিত করার পরিবর্তে রুটিন, এর পরিধি বাড়ানোর সুযোগ থাকতে পারে স্যান্ডবক্স। উদাহরণস্বরূপ, যদি পণ্যের কিছু নির্দিষ্ট দিক থাকে স্যান্ডবক্সে পরীক্ষা-নিরীক্ষার সাপেক্ষে, নতুন বৈশিষ্ট্যগুলি হতে পারে যোগ করা হয়েছে। পূর্বে বর্ণিত অনলাইন পরিষেবাতে, এটি হতে পারে একটি স্যান্ডবক্স দিয়ে শুরু করে সম্পন্ন হয়েছে যা ঘিরে রেখেছে পণ্যের মূল্য নির্ধারণের পৃষ্ঠা। যখন সেই পরীক্ষাগুলি সফল হয়, তখন কোম্পানি ওয়েবসাইটের হোম পেজটি স্যান্ডবক্সে যুক্ত করতে পারে। পরবর্তীতে অনুসন্ধান কার্যকারিতা বা সামগ্রিক ওয়েব যোগ করতে পারে নকশা। যদি প্রাথমিকভাবে শুধুমাত্র নির্দিষ্ট গ্রাহক বা নির্দিষ্ট সংখ্যক গ্রাহককে লক্ষ্য করা যায়, তাহলে পণ্যের নাগাল বাড়ানো যেত।

যখন এই ধরনের পরিবর্তনগুলি বিবেচনা করা হয়, তখন ঊর্ধ্বতন ব্যবস্থাপনার বিবেচনা করা গুরুত্বপূর্ণ যে স্যান্ডবক্সে কাজ করা দলগুলি কি মূল প্রতিষ্ঠানে রাজনৈতিকভাবে নিজেদের রক্ষা করতে পারে। স্যান্ডবক্সটি তাদের এবং মূল সংস্থাকে রক্ষা করার জন্য ডিজাইন করা হয়েছিল, এবং যেকোনো সম্প্রসারণের ক্ষেত্রে এটি বিবেচনায় নেওয়া উচিত।

উদ্ভাবনী স্যান্ডবক্সে কাজ করা স্টার্টআপ পেশী তৈরির মতো। প্রথমে, দলটি কেবলমাত্র সামান্য

পরীক্ষা-নিরীক্ষা। প্রথম দিকের পরীক্ষাগুলি খুব বেশি কিছু তৈরি করতে ব্যর্থ হতে পারে শেখা এবং সাফল্যের দিকে নাও নিয়ে যেতে পারে। সময়ের সাথে সাথে, সেগুলি যতক্ষণ না দলগুলি পাবে ততক্ষণ তাদের উন্নতি প্রায় নিশ্চিত। ছোট-ব্যাচের উন্নয়ন এবং কার্যকর মেট্রিক্সের উপর ধ্রুবক প্রতিক্রিয়া প্রদান করে এবং শেখার মাইলফলকগুলির জন্য দায়বদ্ধ থাকে।

অবশ্যই, যেকোনো উদ্ভাবনী ব্যবস্থা অবশেষে পরিণত হবে নিজের সাফল্যের শিকার। স্যান্ডবক্স যত প্রসারিত হচ্ছে এবং স্যান্ডবক্সের উদ্ভাবনের ফলে কোম্পানির রাজস্ব বৃদ্ধি পায়, চক্রটি আবার শুরু করতে হবে। প্রাক্তন উদ্ভাবকরা যখন পণ্যটি তৈরি হয় তখন স্থিতাবস্থার অভিভাবক হয়ে উঠুন পুরো বাক্সটি, এটি অনিবার্যভাবে ভারগ্রস্ত হয়ে পড়বে মিশন-সমালোচনামূলক ক্রিয়াকলাপের জন্য প্রয়োজনীয় অতিরিক্ত নিয়ম এবং নিয়ন্ত্রণ। নতুন উদ্ভাবনী দলগুলির একটি নতুন স্যান্ডবক্সের প্রয়োজন হবে যার মধ্যে খেলা।

Machine Translated by Google

এই শেষ পরিবর্তনটি উদ্ভাবকদের জন্য বিশেষভাবে কঠিন: উগ্র বহিরাগত থেকে স্থিতাবস্থার রূপায়ণে তাদের রূপান্তর। আমার ক্যারিয়ারে এটি বিরক্তিকর বলে মনে হয়েছে। লিন স্টার্টআপের অংশ হিসেবে আমি যে কৌশলগুলি সমর্থন করি তা থেকে আপনি অনুমান করতে পারেন, আমি যে সংস্থাগুলিতে কাজ করেছি সেখানে আমি সর্বদা কিছুটা সমস্যা সৃষ্টিকারী ছিলাম, দ্রুত পুনরাবৃত্তি, ডেটা-চালিত সিদ্ধান্ত গ্রহণ এবং প্রাথমিক গ্রাহক সম্পৃক্ততার জন্য চাপ দিয়েছি। যখন এই ধারণাগুলি প্রভাবশালী সংস্কৃতির অংশ ছিল না, তখন একজন সমর্থক হওয়া সহজ ছিল (যদিও হতাশাজনক)। আমাকে যা করতে হয়েছিল তা হল আমার ধারণাগুলির জন্য যতটা সম্ভব মানবিকভাবে জোর দেওয়া। যেহেতু প্রভাবশালী সংস্কৃতি এগুলিকে ধর্মবিরোধী বলে মনে করেছিল, তারা আমার সাথে "যুক্তিসঙ্গত" পরিমাণে আপস করবে। অ্যাঙ্করিংয়ের মনস্তাত্ত্বিক ঘটনার জন্য ধন্যবাদ, এটি একটি বিকৃত প্রণোদনার দিকে পরিচালিত করেছিল: আমার পরামর্শ যত বেশি উগ্র ছিল, যুক্তিসঙ্গত আপসটি আমার আসল লক্ষ্যের কাছাকাছি হওয়ার সম্ভাবনা তত বেশি ছিল।

আমি যখন পণ্য উন্নয়নের কাজ করতাম, তখন থেকে বেশ কয়েক বছর এগিয়ে যাই। যখন আমরা নতুন লোক নিয়োগ করতাম, তখন তাদের লিন স্টার্টআপ সংস্কৃতিতে অনুপ্রাণিত করতে হত। স্প্লিট টেস্টিং, ক্রমাগত স্থাপনা এবং গ্রাহক পরীক্ষা - এই সবই ছিল আদর্শ অনুশীলন। আমার ধারণাগুলির পক্ষে একজন শক্তিশালী সমর্থক হিসেবে কাজ করা চালিয়ে যেতে হয়েছিল, নিশ্চিত করতে হয়েছিল যে প্রতিটি নতুন কর্মচারী তাদের চেষ্টা করার জন্য প্রস্তুত। কিন্তু যারা দীর্ঘদিন ধরে সেখানে কাজ করছিলেন তাদের জন্য, এই ধারণাগুলি স্থিতাবস্থার অংশ হয়ে উঠেছিল।

অনেক উদ্যোক্তার মতো, আমিও আমার ধারণাগুলির জন্য ক্রমাগত প্রচার এবং সেগুলিকে উন্নত করার উপায়গুলির জন্য ক্রমাগত পরামর্শ গ্রহণের মধ্যে আটকে ছিলাম। আমার কর্মীরা বহু বছর আগে আমি যে একই প্রণোদনা ব্যবহার করেছিলাম তার মুখোমুখি হয়েছিল: পরামর্শটি যত বেশি মৌলিক হবে, আপসটি তাদের কাঙ্ক্ষিত দিকে যাওয়ার সম্ভাবনা তত বেশি। আমি সব শুনেছি: জলপ্রপাত উন্নয়নে ফিরে যাওয়া, আরও গুণমান নিশ্চিতকরণ (QA) ব্যবহার করা, কম QA ব্যবহার করা, কমবেশি গ্রাহক সম্পৃক্ততা থাকা, আরও দৃষ্টিভঙ্গি এবং কম ডেটা ব্যবহার করা, অথবা আরও পরিসংখ্যানগতভাবে কঠোর উপায়ে ডেটা ব্যাখ্যা করা।

Machine Translated by Google

এই পরামর্শগুলিকে গুরুত্ব সহকারে বিবেচনা করার জন্য ক্রমাগত প্রচেষ্টার প্রয়োজন হয়েছিল। তবে, গোঁড়ামিপূর্ণভাবে প্রতিক্রিয়া জানানো অসহায়। পার্থক্যটি স্বয়ংক্রিয়ভাবে ভাগ করে আপস করাও কাজ করে না।

আমি দেখেছি যে প্রতিটি পরামর্শের উপর একই কঠোর বৈজ্ঞানিক তদন্ত করা উচিত যা প্রথমে লিন স্টার্টআপ তৈরির দিকে পরিচালিত করেছিল। প্রস্তাবিত পরিবর্তনের ফলাফল ভবিষ্যদ্বাণী করার জন্য আমরা কি এই তত্ত্বটি ব্যবহার করতে পারি? আমরা কি একটি ছোট দলে পরিবর্তনটি অন্তর্ভুক্ত করতে পারি এবং দেখতে পারি কী ঘটে? আমরা কি এর প্রভাব পরিমাপ করতে পারি?

যখনই এগুলো বাস্তবায়ন করা সম্ভব হয়েছে, তখনই এই পদ্ধতিগুলো আমাকে আমার নিজস্ব শেখার ক্ষমতা বৃদ্ধি করতে সাহায্য করেছে এবং আরও গুরুত্বপূর্ণ বিষয় হল, আমি যেসব কোম্পানির সাথে কাজ করেছি তাদের উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধি করতে সাহায্য করেছে। IMVU-তে আমরা যে লিন স্টার্টআপ কৌশলগুলি প্রবর্তন করেছি তার অনেকগুলিই আমার মূল অবদান নয়। বরং, এগুলি এমন কর্মীদের দ্বারা কল্পনা করা, প্রণোদিত এবং বাস্তবায়িত হয়েছিল যারা তাদের নিজস্ব সৃজনশীলতা এবং প্রতিভা নিয়ে এসেছিল।
কাজের জন্য।

সর্বোপরি, আমি এই সাধারণ প্রশ্নের মুখোমুখি হয়েছিলাম: আমরা কীভাবে জানব যে "আপনার" কোম্পানি তৈরির পদ্ধতিটি কাজ করবে? অন্য কোন কোম্পানি এটি ব্যবহার করছে? এর ফলে কারা ধনী এবং বিখ্যাত হয়েছে? এই প্রশ্নগুলি যুক্তিসঙ্গত। আমাদের শিল্পের টাইটানরা সবাই ধীরগতিতে, আরও রৈখিকভাবে কাজ করছেন। আমরা কেন ভিন্ন কিছু করছি?

এই প্রশ্নগুলির উত্তর দেওয়ার জন্য তত্ত্বের ব্যবহার প্রয়োজন।
যারা লিন স্টার্টআপকে একটি নির্দিষ্ট পদক্ষেপ বা কৌশল হিসেবে গ্রহণ করতে চান তারা সফল হবেন না। আমাকে এটি কঠিনভাবে শিখতে হয়েছে। একটি স্টার্টআপ পরিস্থিতিতে, জিনিসগুলি ক্রমাগত ভুল হয়ে যায়। যখন এটি ঘটে, তখন আমরা ডেমিং দ্বারা সংক্ষেপিত বহু পুরনো দ্বিধার মুখোমুখি হই: আমরা কীভাবে জানব যে সমস্যাটি একটি বিশেষ কারণ বনাম একটি পদ্ধতিগত কারণের কারণে? যদি আমরা কাজ করার একটি নতুন পদ্ধতি গ্রহণের মাঝখানে থাকি, তাহলে উদ্ভূত সমস্যাগুলির জন্য সর্বদা নতুন সিস্টেমকে দোষারোপ করার প্রলোভন থাকবে। কখনও কখনও সেই প্রবণতা সঠিক হয়, কখনও কখনও নয়। পার্থক্য বলতে শেখার জন্য তত্ত্বের প্রয়োজন হয়। আপনার করা পরিবর্তনগুলির ফলাফল ভবিষ্যদ্বাণী করতে সক্ষম হতে হবে যাতে বোঝা যায় যে এর ফলে যে সমস্যাগুলি আসে তা আসলেই সমস্যা কিনা।

উদাহরণস্বরূপ, একটি দলের জন্য উৎপাদনশীলতার সংজ্ঞা কার্যকরী উৎকর্ষতা - বিপণন, বিক্রয়, বা পণ্য উন্নয়নে উৎকর্ষতা - থেকে বৈধ শিক্ষায় পরিবর্তন করলে সমস্যা তৈরি হবে।

Machine Translated by Google
যেমনটি আগেই উল্লেখ করা হয়েছে, কার্যকরী বিশেষজ্ঞরা তাদের কাজে ব্যস্ত থাকা সময়ের অনুপাত দেখে তাদের দক্ষতা পরিমাপ করতে অভ্যস্ত। উদাহরণস্বরূপ, একজন প্রোগ্রামার সারাদিন কোডিং করার আশা করেন। এই কারণেই অনেক ঐতিহ্যবাহী কাজের পরিবেশ এই বিশেষজ্ঞদের হতাশ করে: মিটিংয়ে ক্রমাগত বাধা, ক্রস-ফাংশনাল হ্যান্ডো এবং অসংখ্য বসের ব্যাখ্যা - সবকিছুই দক্ষতার উপর চাপ সৃষ্টি করে। যাইহোক, এই বিশেষজ্ঞদের ব্যক্তিগত দক্ষতা একটি লিন স্টার্টআপের লক্ষ্য নয়। পরিবর্তে, আমরা যাচাইকৃত শিক্ষা অর্জনের জন্য দলগুলিকে ক্রস-ফাংশনালভাবে কাজ করতে বাধ্য করতে চাই। এটি করার জন্য অনেক কৌশল - অ্যাকশনেবল মেট্রিক্স, ক্রমাগত স্থাপনা এবং সামগ্রিক বিল্ড-মেজার-লার্ন ফিডব্যাক লুপ - অগত্যা দলগুলিকে তাদের ব্যক্তিগত ফাংশনের জন্য সাবঅপ্টিমাইজ করতে বাধ্য করে। আমরা কত দ্রুত তৈরি করতে পারি তা বিবেচ্য নয়। আমরা কত দ্রুত পরিমাপ করতে পারি তা বিবেচ্য নয়।

আমরা পুরো লুপটি কত দ্রুত অতিক্রম করতে পারি তা গুরুত্বপূর্ণ।

এই পদ্ধতিতে পড়ানোর সময়, আমি প্রতিবারই এই ধরণটি লক্ষ্য করেছি: বৈধ শিক্ষায় স্যুইচ করলে ভালো লাগার আগে আরও খারাপ লাগে। কারণ পুরানো ব্যবস্থার কারণে সৃষ্ট সমস্যাগুলি অস্পষ্ট হয়ে পড়ে, যেখানে নতুন ব্যবস্থার সমস্যাগুলি খুব স্পষ্ট। তত্ত্বের সুবিধা থাকা এই চ্যালেঞ্জগুলির প্রতিষেধক। যদি জানা যায় যে উৎপাদনশীলতার এই ক্ষতি পরিবর্তনের একটি অনিবার্য অংশ, তবে এটি সক্রিয়ভাবে পরিচালনা করা যেতে পারে। প্রত্যাশাগুলি সামনের দিকে সেট করা যেতে পারে। উদাহরণস্বরূপ, আমার পরামর্শ অনুশীলনে, আমি প্রথম দিন থেকেই এই সমস্যাগুলি উত্থাপন করতে শিখেছি; অন্যথায়, এটি শুরু হওয়ার পরে এগুলি পুরো সময়কে লাইনচ্যুত করতে পারে। পরিবর্তনটি এগিয়ে যাওয়ার সাথে সাথে, আমরা মূল কারণ বিশ্লেষণ এবং দ্রুত প্রতিক্রিয়া কৌশলগুলি ব্যবহার করে কোন সমস্যাগুলি প্রতিরোধ করা প্রয়োজন তা নির্ধারণ করতে পারি। পরিশেষে, লিন স্টার্টআপ একটি কাঠামো, অনুসরণ করার পদক্ষেপগুলির একটি নীলনকশা নয়। এটি প্রতিটি নির্দিষ্ট কোম্পানির অবস্থার সাথে খাপ খাইয়ে নেওয়ার জন্য ডিজাইন করা হয়েছে। অন্যরা যা করেছে তা অনুলিপি করার পরিবর্তে, পাঁচটি কেনের মতো কৌশলগুলি আপনাকে এমন কিছু তৈরি করতে দেয় যা আপনার কোম্পানির জন্য পুরোপুরি উপযুক্ত।

এই ধারণাগুলি আয়ত্ত করার এবং অন্বেষণ করার সর্বোত্তম উপায় হল অনুশীলনের একটি সম্প্রদায়ের সাথে নিজেকে মিশে যাওয়া। বিশ্বজুড়ে লিন স্টার্টআপ মিটআপের একটি সমৃদ্ধ সম্প্রদায় রয়েছে এবং

Machine Translated by Google
অনলাইনে, এবং আপনি কীভাবে এই সুবিধাগুলি নিতে পারেন তার পরামর্শ

এই বইয়ের শেষ অধ্যায়, "আন্দোলনে যোগদান করুন"-এ তালিকাভুক্ত সম্পদ।

Machine Translated by Google

১৩

উপসংহার: অপচয় করো না

১৯১১ সালে প্রথম প্রকাশিত ফ্রেডেরিক টি উইনস্লো টেলরের "দ্য প্রিন্সিপলস অফ সায়েন্টিক ম্যানেজমেন্ট " বইটির একশতম বার্ষিকী উপলক্ষে তাঁর বছর। বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার আন্দোলন

বিংশ শতাব্দীর গতিপথ বদলে দিয়েছিল, যা আজ আমরা যে অসাধারণ সমৃদ্ধি লাভ করি তা সম্ভব করে তুলেছিল। টেলর কার্যকরভাবে এমন কিছু আবিষ্কার করেছিলেন যা আমরা এখন কেবল ব্যবস্থাপনা হিসেবে বিবেচনা করি: পৃথক কর্মীদের দক্ষতা উন্নত করা, ব্যতিক্রম দ্বারা ব্যবস্থাপনা (শুধুমাত্র অপ্রত্যাশিতভাবে ভাল বা খারাপ ফলাফলের উপর দৃষ্টি নিবদ্ধ করা), কাজকে কাজে মানসম্মত করা, টাস্ক-প্লাস-বোনাস ক্ষতিপূরণ ব্যবস্থা, এবং - সর্বোপরি - এই ধারণা যে সচেতন প্রচেষ্টার মাধ্যমে কাজ অধ্যয়ন এবং উন্নত করা যেতে পারে। টেলর আধুনিক সাদা-কলার কাজ আবিষ্কার করেছিলেন যা কোম্পানিগুলিকে এমন সিস্টেম হিসাবে দেখে যা ব্যক্তির স্তরের চেয়েও বেশি পর্যায়ে পরিচালিত হতে হবে। অতীতের সমস্ত ব্যবস্থাপনা বিপ্লব ইঞ্জিনিয়ারদের দ্বারা পরিচালিত হওয়ার একটি কারণ রয়েছে: ব্যবস্থাপনা হল মানব সিস্টেম ইঞ্জিনিয়ারিং।

১৯১১ সালে টেলর লিখেছিলেন: “অতীতে, মানুষ প্রথম ছিল; ভবিষ্যতে, সিস্টেমটি অবশ্যই প্রথম হবে।” টেলরের ভবিষ্যদ্বাণী বাস্তবায়িত হয়েছে। আমরা তার কল্পনা করা পৃথিবীতে বাস করছি। তবুও, তিনি যে বিপ্লব এনেছিলেন তা - অনেক দিক থেকে - খুব বেশি সফল। যেখানে টেলর বিজ্ঞানকে চিন্তাভাবনার একটি উপায় হিসেবে প্রচার করেছিলেন, সেখানে অনেকেই তার বার্তাকে তার প্রদত্ত কঠোর কৌশলগুলির সাথে গুলিয়ে ফেলেছিলেন: সময় এবং গতি অধ্যয়ন, ডাইরেন্টিয়াল পিস-রেট সিস্টেম এবং - সবচেয়ে বিরক্তিকর - এই ধারণা যে শ্রমিকদের অটোমেটনের চেয়ে সামান্য বেশি বিবেচনা করা উচিত। এই ধারণাগুলির মধ্যে অনেকগুলি অত্যন্ত ক্ষতিকারক প্রমাণিত হয়েছিল এবং পরবর্তী তাত্ত্বিকদের প্রচেষ্টার প্রয়োজন হয়েছিল এবং

Machine Translated by Google
পরিচালকদের পূর্বাবস্থায় ফিরিয়ে আনা। সমালোচনামূলকভাবে, লিন ম্যানুফ্যাকচারিং প্রতিটি কারখানার শ্রমিকের মধ্যে লুকিয়ে থাকা প্রজ্ঞা এবং উদ্যোগকে পুনরায় আবিষ্কার করেছে এবং টেলরের দক্ষতার ধারণাকে ব্যক্তিগত কাজ থেকে দূরে সরিয়ে সামগ্রিকভাবে কর্পোরেট জীবের দিকে পুনঃনির্দেশিত করেছে। কিন্তু পরবর্তী প্রতিটি বিপ্লব টেলরের মূল ধারণাকে গ্রহণ করেছে যে কাজকে বৈজ্ঞানিকভাবে অধ্যয়ন করা যেতে পারে এবং কঠোর পরীক্ষামূলক পদ্ধতির মাধ্যমে উন্নত করা যেতে পারে।

একবিংশ শতাব্দীতে, আমরা এমন এক নতুন সমস্যার মুখোমুখি হচ্ছি যা টেলর কল্পনাও করতে পারেননি। আমাদের উৎপাদনশীল ক্ষমতা আমাদের কী তৈরি করতে হবে তা জানার ক্ষমতাকে অনেক ছাড়িয়ে গেছে। যদিও বিংশ শতাব্দীর গোড়ার দিকে প্রচুর পরিমাণে উদ্ভাবন এবং উদ্ভাবন হয়েছিল, তার বেশিরভাগই বিশ্বের জনসংখ্যার খাদ্য, পোশাক এবং বাসস্থানের জন্য শ্রমিক এবং মেশিনের উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধির জন্য নিবেদিত ছিল। যদিও সেই প্রকল্পটি এখনও অসম্পূর্ণ, যেমন লক্ষ লক্ষ দারিদ্র্যের মধ্যে বসবাস করে তা প্রমাণ করতে পারে, সেই সমস্যার সমাধান এখন সম্পূর্ণরূপে রাজনৈতিক। আমরা যা কল্পনা করতে পারি তা তৈরি করার ক্ষমতা আমাদের আছে। আমাদের সময়ের বড় প্রশ্ন হল এটি তৈরি করা যাবে না? কিন্তু এটি তৈরি করা উচিত? এটি আমাদের একটি অস্বাভাবিক ঐতিহাসিক মুহূর্তে ফেলে দেয়: আমাদের ভবিষ্যতের সমৃদ্ধি আমাদের সম্মিলিত কল্পনার মানের উপর নির্ভর করে।

১৯১১ সালে, টেলর লিখেছিলেন:

> আমরা দেখতে পাচ্ছি আমাদের বন উজাড় হয়ে যাচ্ছে, আমাদের জলশক্তি নষ্ট হচ্ছে, আমাদের মাটি ঢেউয়ের মাধ্যমে সমুদ্রে ভাসছে; এবং আমাদের কয়লা এবং লোহার সমাপ্তি দৃশ্যমান। কিন্তু আমাদের বৃহত্তর মানবিক অপচয়, যা প্রতিদিন আমাদের ভুল, ভুল নির্দেশিত বা অজ্ঞ কাজের মাধ্যমে ঘটে ... তা কম দৃশ্যমান, কম স্পষ্ট এবং অস্পষ্টভাবে উপলব্ধি করা হয়।
>
> আমরা বস্তুগত জিনিসের অপচয় দেখতে এবং অনুভব করতে পারি।
> তবে, মানুষের বিশ্রী, অশোভন, অথবা ভুল নির্দেশিত গতিবিধি তাদের পিছনে দৃশ্যমান বা স্পষ্ট কিছুই রেখে যায় না।
> তাদের উপলব্ধি স্মৃতির এক ক্রিয়া, কল্পনার এক অভূতপূর্ব অভিজ্ঞতার দাবি করে। এবং এই কারণে, যদিও এই উৎস থেকে আমাদের প্রতিদিনের ক্ষতি আমাদের বস্তুগত জিনিসপত্রের অপচয়ের চেয়েও বেশি, তবুও এই ক্ষতি আমাদের গভীরভাবে নাড়া দিয়েছে, যখন

Machine Translated by Google
অন্যরা আমাদের খুব একটা নাড়া দিয়েছে না।১

এক শতাব্দী পরে, আমরা এই শব্দগুলি সম্পর্কে কী বলতে পারি? একদিকে, এগুলি পুরানো বলে মনে হয়। একবিংশ শতাব্দীর আমরা দক্ষতার গুরুত্ব এবং উৎপাদনশীলতা বৃদ্ধির অর্থনৈতিক মূল্য সম্পর্কে অত্যন্ত সচেতন। আমাদের কর্মক্ষেত্রগুলি - অন্তত বস্তুগত বস্তু নির্মাণের ক্ষেত্রে - টেলরের সময়ের তুলনায় অবিশ্বাস্যভাবে সুসংগঠিত।

অন্যদিকে, টেলরের কথাগুলো আমাকে সম্পূর্ণ সমসাময়িক বলে মনে হয়। জিনিসপত্র তৈরিতে আমাদের সকলের দক্ষতার গর্ব করার পরেও, আমাদের অর্থনীতি এখনও অবিশ্বাস্যভাবে অপচয়কারী। এই অপচয় কাজের অপ্রাকৃত সংগঠন থেকে নয় বরং ভুল জিনিসের উপর কাজ করার ফলে আসে - এবং শিল্প স্কেলে। পিটার ড্রাকার যেমন বলেছিলেন, "যা করা উচিত নয় তা অত্যন্ত দক্ষতার সাথে করার মতো অপ্রয়োজনীয় আর কিছুই নেই।" 2 এবং তবুও আমরা সর্বদা ভুল কাজগুলি যথাযথভাবে করছি। আধুনিক কাজ কতটা অপচয়মূলক তার একটি দৃঢ় অনুমান পাওয়া কঠিন, তবে উপাখ্যানের অভাব নেই। লিন স্টার্টআপ সম্পর্কে আমার পরামর্শ এবং ভ্রমণে, আমি বড় এবং ছোট কোম্পানির কর্মচারীদের কাছ থেকে একই বার্তা ধারাবাহিকভাবে শুনতে পাই। প্রতিটি শিল্পে আমরা ব্যর্থ লঞ্চ,

অকল্পনীয় প্রকল্প এবং বৃহৎ ব্যাচের মৃত্যুর অন্তহীন গল্প দেখতে পাই। আমি মানুষের সময়ের এই অপব্যবহারকে মানব সৃজনশীলতা এবং সম্ভাবনার একটি অপরাধমূলক অবহেলামূলক অপচয় বলে মনে করি।

এই অপচয়ের কত শতাংশ প্রতিরোধযোগ্য? আমার মনে হয়, আমরা বর্তমানে যা ভাবি তার চেয়েও অনেক বেশি। আমার দেখা বেশিরভাগ মানুষই বিশ্বাস করেন যে তাদের শিল্পে অন্তত, প্রকল্পগুলি সঙ্গত কারণেই ব্যর্থ হয়: প্রকল্পগুলি সহজাতভাবে ঝুঁকিপূর্ণ, বাজারের পরিস্থিতি অপ্রত্যাশিত, "বড় কোম্পানির লোকেরা" স্বভাবতই অসৃজনশীল। কেউ কেউ বিশ্বাস করেন যে আমরা যদি সবকিছু ধীর করে দেই এবং আরও সতর্ক প্রক্রিয়া ব্যবহার করি, তাহলে উচ্চমানের কম প্রকল্প করে আমরা ব্যর্থতার হার কমাতে পারি। অন্যরা বিশ্বাস করেন যে কিছু লোকের মধ্যে সঠিক জিনিস তৈরি করার জন্য সহজাত প্রতিভা রয়েছে। আমরা যদি এই দূরদর্শী এবং গুণী ব্যক্তিদের যথেষ্ট পরিমাণে খুঁজে পাই, তাহলে আমাদের সমস্যাগুলি সমাধান হয়ে যাবে। এই

ঊনবিংশ শতাব্দীতেও, আধুনিক ব্যবস্থাপনা সম্পর্কে মানুষ জানার আগে, "সমাধান" একসময় অত্যাধুনিক শিল্প হিসেবে বিবেচিত হত।

Machine Translated by Google

দ্রুতগতির বিশ্বের চাহিদা এই প্রাচীন পদ্ধতিগুলিকে অকার্যকর করে তোলে, এবং তাই ব্যর্থ প্রকল্প এবং ব্যবসার জন্য প্রায়শই ঊর্ধ্বতন ব্যবস্থাপনার উপর দোষ চাপানো হয়, যাদেরকে অসম্ভবকে সম্ভব করতে বলা হয়। অন্যদিকে, দ্রুত লাভ এবং স্বল্পমেয়াদী ফলাফলের উপর অতিরিক্ত জোর দেওয়ার জন্য আর্থিক বিনিয়োগকারী বা পাবলিক মার্কেটের উপর দোষ চাপানো হয়। আমাদের দোষারোপ করার জন্য প্রচুর আছে, কিন্তু নেতা এবং বিনিয়োগকারীদের উভয়ের কর্মকাণ্ড পরিচালনা করার জন্য খুব কম তত্ত্ব রয়েছে।

লিন স্টার্টআপ আন্দোলন এই হাতুড়িপেটা থেকে সম্পূর্ণ আলাদা। আমরা বিশ্বাস করি যে উদ্ভাবনের ক্ষেত্রে বেশিরভাগ ধরণের অপচয় প্রতিরোধযোগ্য, যখন এর কারণগুলি বোঝা যায়। কেবলমাত্র এই কাজটি কীভাবে করা হবে সে সম্পর্কে আমাদের সম্মিলিত মানসিকতা পরিবর্তন করা প্রয়োজন।

কর্মীদের আরও বেশি চেষ্টা করার জন্য উৎসাহিত করা যৌক্তিক নয়। আমাদের বর্তমান সমস্যাগুলি অতিরিক্ত চেষ্টা করার ফলেই তৈরি হয়—ভুল জিনিসগুলিতে। কার্যকরী দক্ষতার উপর মনোযোগ কেন্দ্রীভূত করে, আমরা উদ্ভাবনের আসল লক্ষ্যটি ভুলে যাই: যা বর্তমানে অজানা তা শেখা। ডেমিং যেমন শিখিয়েছিলেন, গুরুত্বপূর্ণ বিষয় হল পরিমাণগত লক্ষ্য নির্ধারণ করা নয় বরং সেই লক্ষ্যগুলি অর্জনের পদ্ধতিটি পরীক্ষা করা। লিন স্টার্টআপ আন্দোলন এই নীতির পক্ষে দাঁড়িয়েছে যে বৈজ্ঞানিক পদ্ধতিকে সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ উদ্ভাবনী প্রশ্নের উত্তর দেওয়ার জন্য বহন করা যেতে পারে: কীভাবে আমরা নতুন পণ্য বা পরিষেবার সেটকে ঘিরে একটি টেকসই সংগঠন গড়ে তুলতে পারি?

সাংগঠনিক সুপারপাওয়ার

আমার এক কর্মশালায় অংশগ্রহণকারী কয়েক মাস পর আমার কাছে এসে নিম্নলিখিত গল্পটি বর্ণনা করলেন, যা আমি ব্যাখ্যা করছি: “লিন স্টার্টআপ নীতিগুলি জানার ফলে আমার মনে হয় আমার মধ্যে সুপারপাওয়ার আছে। যদিও আমি একজন জুনিয়র কর্মচারী, আমি যখন আমার বৃহৎ কোম্পানির কর্পোরেট ভিপি এবং জিএমদের সাথে দেখা করি, তখন আমি তাদের সহজ প্রশ্ন জিজ্ঞাসা করি এবং খুব দ্রুত তাদের দেখতে সাহায্য করি যে তাদের প্রকল্পগুলি কীভাবে মৌলিক অনুমানের উপর ভিত্তি করে তৈরি যা পরীক্ষাযোগ্য। কয়েক মিনিটের মধ্যে, আমি এমন একটি পরিকল্পনা তৈরি করতে পারি যা তারা খুব দেরি হওয়ার আগে তাদের পরিকল্পনাগুলিকে বৈজ্ঞানিকভাবে যাচাই করতে পারে। তারা ধারাবাহিকভাবে 'বাহ, তুমি

Machine Translated by Google
"আমরা অসাধারণ। নতুন পণ্য সম্পর্কে আমাদের চিন্তাভাবনায় এত কঠোরতা প্রয়োগ করার কথা আগে কখনও ভাবিনি।"

এইসব মিথস্ক্রিয়ার ফলে, তিনি তার বৃহৎ কোম্পানিতে একজন মেধাবী কর্মচারী হিসেবে খ্যাতি অর্জন করেছেন। এটি তার ক্যারিয়ারের জন্য ভালো হলেও ব্যক্তিগতভাবে তার জন্য খুবই হতাশাজনক। কেন?

কারণ যদিও সে বেশ মেধাবী, তবুও তার বিস্ময়কর পণ্য পরিকল্পনা সম্পর্কে অন্তর্দৃষ্টি তার বিশেষ বুদ্ধিমত্তার কারণে নয় বরং এমন একটি তত্ত্বের কারণে যা তাকে কী ঘটবে তা ভবিষ্যদ্বাণী করতে এবং বিকল্প প্রস্তাব করতে দেয়। সে হতাশ কারণ সে যে পরিচালকদের কাছে তার ধারণাগুলি উপস্থাপন করছে তারা সিস্টেমটি দেখতে পাচ্ছে না। তারা ভুলভাবে এই সিদ্ধান্তে পৌঁছে যে সাফল্যের মূল চাবিকাঠি হল তার মতো মেধাবী লোকদের তাদের দলে রাখার জন্য খুঁজে পাওয়া।

তিনি যে সুযোগটি তাদের জন্য সত্যিই উপস্থাপন করছেন তা তারা দেখতে ব্যর্থ হচ্ছে: উদ্ভাবন কীভাবে ঘটে সে সম্পর্কে তাদের বিশ্বাস পরিবর্তন করে পদ্ধতিগতভাবে আরও ভালো ফলাফল অর্জন করা।

সিস্টেমকে প্রথমে রাখা: কিছু বিপদ

আমাদের সামনে টেলরের মতো, আমাদের চ্যালেঞ্জ হল আধুনিক কর্পোরেশনের পরিচালকদের সিস্টেমটিকে প্রথমে রাখার জন্য রাজি করানো। যাইহোক, টেলরিজম একটি সতর্কতামূলক গল্প হিসেবে কাজ করা উচিত, এবং এই নতুন ধারণাগুলিকে আরও মূলধারার দর্শকদের কাছে নিয়ে আসার সময় ইতিহাসের পাঠ শেখা গুরুত্বপূর্ণ।

টেলর ব্যক্তিগত মেধার চেয়ে পদ্ধতিগত অনুশীলনের উপর তার মনোযোগের জন্য স্মরণীয়। এখানে "বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার নীতিমালা" থেকে সম্পূর্ণ উদ্ধৃতি দেওয়া হল, যেখানে সিস্টেমকে প্রথমে রাখার বিখ্যাত বাক্যটি অন্তর্ভুক্ত রয়েছে:

> ভবিষ্যতে এটা উপলব্ধি করা হবে যে আমাদের নেতাদের জন্মগত অধিকারের পাশাপাশি সঠিক প্রশিক্ষিত হতে হবে, এবং কোনও মহান ব্যক্তি (ব্যক্তিগত ব্যবস্থাপনার পুরানো ব্যবস্থার সাথে) এমন কিছু সাধারণ মানুষের সাথে প্রতিযোগিতা করার আশা করতে পারেন না যারা সঠিকভাবে সংগঠিত হয়েছে এবং দক্ষতার সাথে সহযোগিতা করতে পারে।
>
> অতীতে মানুষই প্রথম ছিল; ভবিষ্যতে ব্যবস্থাই প্রথম হবে। তবে এর অর্থ এই নয় যে, মহাপুরুষদের প্রয়োজন নেই। বিপরীতে, যে কোনও ব্যক্তির প্রথম লক্ষ্য

Machine Translated by Google

ভালো ব্যবস্থা হতে হবে প্রথম শ্রেণীর মানুষদের গড়ে তোলার ব্যবস্থা; এবং নিয়মতান্ত্রিক ব্যবস্থাপনার অধীনে সেরা মানুষ আগের চেয়ে আরও নিশ্চিতভাবে এবং দ্রুত শীর্ষে উঠে আসে।3

দুর্ভাগ্যবশত, টেলরের এই দৃঢ় বিশ্বাস যে বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা সেরা ব্যক্তিদের খুঁজে বের করা এবং পদোন্নতির বিপরীতে দাঁড়ায় না, তা দ্রুত ভুলে যাওয়া হয়। প্রকৃতপক্ষে, প্রাথমিক বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা কৌশল, যেমন সময় এবং গতি অধ্যয়ন, টাস্ক-প্লাস-বোনাস এবং বিশেষ করে কার্যকরী ফোরম্যানশিপ (আজকের কার্যকরী বিভাগগুলির অগ্রদূত), এর মাধ্যমে উৎপাদনশীলতা লাভ এতটাই তাৎপর্যপূর্ণ ছিল যে পরবর্তী প্রজন্মের পরিচালকরা সেগুলি বাস্তবায়নকারী ব্যক্তিদের গুরুত্ব ভুলে গিয়েছিলেন।

এর ফলে দুটি সমস্যা দেখা দিয়েছে: (১) ব্যবসায়িক ব্যবস্থা অত্যধিক অনমনীয় হয়ে পড়েছে এবং এর ফলে ব্যক্তিগত কর্মীদের অভিযোজনযোগ্যতা, সৃজনশীলতা এবং প্রজ্ঞার সদ্ব্যবহার করতে ব্যর্থ হয়েছে, এবং (২) পরিকল্পনা, প্রতিরোধ এবং পদ্ধতির উপর অতিরিক্ত জোর দেওয়া হয়েছে, যা সংস্থাগুলিকে বেশিরভাগ ক্ষেত্রেই স্থিতিশীল বিশ্বে ধারাবাহিক ফলাফল অর্জন করতে সক্ষম করে। কারখানার ক্ষেত্রে, এই সমস্যাগুলি লিন ম্যানুফ্যাকচারিং আন্দোলন দ্বারা মোকাবেলা করা হয়েছে এবং এই শিক্ষাগুলি অনেক আধুনিক কর্পোরেশনে ছড়িয়ে পড়েছে। এবং তবুও নতুন পণ্য উন্নয়ন, উদ্যোক্তা এবং উদ্ভাবনের কাজে আমরা এখনও একটি পুরানো কাঠামো ব্যবহার করছি।

আমার আশা, লিন স্টার্টআপ আন্দোলন আর একই ধরণের হ্রাসবাদী ফাঁদে পড়বে না। আমরা উদ্যোক্তাদের নিয়ন্ত্রণকারী নিয়মগুলি, স্টার্টআপের সাফল্যের সম্ভাবনা উন্নত করার পদ্ধতি এবং নতুন এবং উদ্ভাবনী পণ্য তৈরির জন্য একটি পদ্ধতিগত পদ্ধতি আবিষ্কার করতে শুরু করেছি। এটি কোনওভাবেই ঐতিহ্যবাহী উদ্যোক্তা গুণাবলীকে হ্রাস করে না: দৃষ্টিভঙ্গির প্রাধান্য, সাহসী ঝুঁকি নেওয়ার ইচ্ছা এবং অপ্রতিরোধ্য প্রতিকূলতার মুখোমুখি হওয়ার জন্য প্রয়োজনীয় সাহস। আমাদের সমাজের উদ্যোক্তাদের সৃজনশীলতা এবং দৃষ্টিভঙ্গি আগের চেয়েও বেশি প্রয়োজন। প্রকৃতপক্ষে, এটি ঠিক কারণ এগুলি এত মূল্যবান সম্পদ যে আমরা এগুলি নষ্ট করতে পারি না।

পণ্য উন্নয়ন ছদ্মবিজ্ঞান

Machine Translated by Google
আমি বিশ্বাস করি যে টেলর যদি আজ বেঁচে থাকতেন, তাহলে তিনি উদ্যোক্তা এবং উদ্ভাবকদের ব্যবস্থাপনা কী তা নিয়ে হেসে ফেলতেন।
যদিও আমরা বিজ্ঞানী এবং প্রকৌশলীদের শ্রমকে কাজে লাগাই যারা বিংশ শতাব্দীর প্রথম দিকের যেকোনো ব্যক্তিকে তাদের প্রযুক্তিগত জাদুবিদ্যার কৃতিত্ব দিয়ে অবাক করে দিতেন, তবুও আমরা তাদের সংগঠিত করার জন্য যে ব্যবস্থাপনা পদ্ধতিগুলি ব্যবহার করি তা সাধারণত বৈজ্ঞানিক কঠোরতা থেকে বঞ্চিত। আসলে, আমি এগুলিকে ছদ্মবিজ্ঞান বলতেও চাই।

আমরা নিয়মিতভাবে তথ্যের চেয়ে অন্তর্দৃষ্টির ভিত্তিতে নতুন প্রকল্পগুলিকে বেশি অনুমোদন করি। আমরা এই বই জুড়ে যেমনটি দেখেছি, এটি সমস্যার মূল কারণ নয়। সমস্ত উদ্ভাবন দৃষ্টিভঙ্গি দিয়ে শুরু হয়। এরপর যা ঘটে তা অত্যন্ত গুরুত্বপূর্ণ। আমরা যেমনটি দেখেছি, অনেক উদ্ভাবনী দল সাফল্যের মঞ্চে জড়িত থাকে, সত্যিকারের পরীক্ষা-নিরীক্ষার জন্য দৃষ্টিভঙ্গির উপাদানগুলিকে প্রকাশ করার পরিবর্তে তাদের দৃষ্টিভঙ্গিকে সমর্থন করে এমন ডেটা বেছে নেয়, অথবা আরও খারাপ, সীমাহীন "পরীক্ষার" জন্য একটি ডেটা-মুক্ত অঞ্চল তৈরি করার জন্য গোপন মোডে থাকে যা গ্রাহক প্রতিক্রিয়া বা কোনও ধরণের বাহ্যিক জবাবদিহিতা ছাড়াই থাকে।

যখনই কোন দল স্থূল মেট্রিক্সের গ্রাফে হাইলাইট স্থাপন করে কারণ এবং প্রভাব প্রদর্শনের চেষ্টা করে, তখনই তারা ছদ্মবিজ্ঞানে জড়িত হয়। আমরা কীভাবে জানব যে প্রস্তাবিত কারণ এবং প্রভাব সত্য? যখনই কোন দল শেখার অজুহাত দেখিয়ে তাদের ব্যর্থতাকে ন্যায্যতা দেওয়ার চেষ্টা করে, তখনই তারা ছদ্মবিজ্ঞানেও জড়িত হয়।

যদি শেখা এক পুনরাবৃত্তি চক্রে হয়ে থাকে, তাহলে আসুন আমরা পরবর্তী চক্রে এটিকে বৈধ শিক্ষায় রূপান্তরিত করে তা প্রদর্শন করি। কেবলমাত্র গ্রাহক আচরণের একটি মডেল তৈরি করে এবং তারপরে সময়ের সাথে সাথে আমাদের পণ্য বা পরিষেবা ব্যবহার করে এটি পরিবর্তন করার ক্ষমতা প্রদর্শন করে আমরা আমাদের দৃষ্টিভঙ্গির বৈধতা সম্পর্কে প্রকৃত তথ্য প্রতিষ্ঠা করতে পারি।

লিন স্টার্টআপ আন্দোলনের সাফল্য উদযাপনের সময়, একটি সতর্কতামূলক নোট অপরিহার্য। আমরা আমাদের সাফল্যকে পিভট, এমভিপি এবং অনুরূপ বিষয়গুলির চারপাশে একটি নতুন ছদ্মবিজ্ঞানের জন্ম দিতে পারি না। এটি ছিল বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার ভাগ্য, এবং শেষ পর্যন্ত, আমি বিশ্বাস করি, এটি এর কারণকে কয়েক দশক পিছিয়ে দিয়েছে। বিজ্ঞান সৃজনশীল কাজের উপর রুটিন কাজের, মানবতার উপর যান্ত্রিকীকরণের এবং তত্পরতার উপর পরিকল্পনার বিজয়ের পক্ষে দাঁড়িয়েছে। পরবর্তীকালে এই ত্রুটিগুলি সংশোধন করার জন্য আন্দোলনের জন্ম দিতে হয়েছিল।

Machine Translated by Google
টেলর এমন অনেক বিষয়ে বিশ্বাস করতেন যেগুলোকে তিনি বৈজ্ঞানিক বলে অভিহিত করেছিলেন কিন্তু আমাদের আধুনিক দৃষ্টিভঙ্গি সেগুলোকে কেবল কুসংস্কার হিসেবে দেখে। তিনি শ্রমিক শ্রেণীর উপর অভিজাত পুরুষদের বুদ্ধিমত্তা এবং চরিত্র উভয়েরই অন্তর্নিহিত শ্রেষ্ঠত্ব এবং নারীদের উপর পুরুষদের শ্রেষ্ঠত্বে বিশ্বাস করতেন; তিনি আরও মনে করতেন যে নিম্ন-মর্যাদার মানুষদের তাদের শিক্ষিতদের দ্বারা কঠোরভাবে তত্ত্বাবধান করা উচিত। এই বিশ্বাসগুলি টেলরের সময়ের অবিচ্ছেদ্য অংশ, এবং এগুলি সম্পর্কে অন্ধ থাকার জন্য তাকে ক্ষমা করতে প্রলুব্ধ করে।

তবুও যখন আমাদের সময়কে ভবিষ্যতের অনুশীলনের দৃষ্টিকোণ থেকে দেখা হয়, তখন কোন কোন কুসংস্কার প্রকাশ পাবে? আমরা কোন শক্তির উপর অযৌক্তিক বিশ্বাস স্থাপন করি? আমাদের আন্দোলনের এই প্রাথমিক সাফল্যের সাথে আমরা কী ভুলে যাওয়ার ঝুঁকি নিতে পারি?

এই প্রশ্নগুলো দিয়েই আমি শেষ করতে চাই। লিন স্টার্টআপ আন্দোলনের খ্যাতি এবং স্বীকৃতি পাওয়া আমার কাছে যতই আনন্দের হোক না কেন, আমাদের প্রেসক্রিপশনে সঠিক থাকা আরও বেশি গুরুত্বপূর্ণ। এখন পর্যন্ত যা জানা গেছে তা হিমশৈলের চূড়া মাত্র।

আমাদের আধুনিক কর্মীবাহিনীর মধ্যে স্পষ্ট দৃষ্টির আড়ালে লুকিয়ে থাকা সম্ভাবনার বিশাল ভাণ্ডারগুলি কীভাবে উন্মোচন করা যায় তা আবিষ্কার করার জন্য একটি বিশাল প্রকল্পের প্রয়োজন। যদি আমরা মানুষের সময় নষ্ট করা বন্ধ করি, তাহলে তারা এটি দিয়ে কী করবে? কী সম্ভব সে সম্পর্কে আমাদের কোনও বাস্তব ধারণা নেই।

১৮৮০-এর দশকের শেষের দিকে, টেলর ইস্পাত কাটার সর্বোত্তম উপায় আবিষ্কারের জন্য একটি পরীক্ষামূলক কর্মসূচি শুরু করেন। পঁচিশ বছরেরও বেশি সময় ধরে চলা এই গবেষণার সময়, তিনি এবং তার সহকর্মীরা বিশ হাজারেরও বেশি পৃথক পরীক্ষা-নিরীক্ষা করেছিলেন। এই প্রকল্পের উল্লেখযোগ্য বিষয় হল এর কোনও একাডেমিক সমর্থন ছিল না, কোনও সরকারি গবেষণা ও উন্নয়ন বাজেটও ছিল না। এর সম্পূর্ণ খরচ শিল্প কর্তৃক পরিশোধ করা হয়েছিল পরীক্ষা-নিরীক্ষার মাধ্যমে উচ্চতর উৎপাদনশীলতা থেকে উৎপন্ন তাৎক্ষণিক লাভ থেকে।

এটি ছিল শুধুমাত্র এক ধরণের কাজের লুকানো উৎপাদনশীলতা উন্মোচনের জন্য একটি পরীক্ষামূলক প্রোগ্রাম। অন্যান্য বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনা শিষ্যরা বছরের পর বছর ধরে ইটভাটা, কৃষিকাজ, এমনকি বেলচা তৈরির কাজ নিয়ে গবেষণা করেছিলেন। তারা সত্য শেখার জন্য মগ্ন ছিলেন এবং কারিগরদের লোকজ জ্ঞান বা বিশেষজ্ঞদের দৃষ্টান্তে সন্তুষ্ট ছিলেন না।

আমাদের মধ্যে কেউ কি একজন আধুনিক জ্ঞান-কর্ম ব্যবস্থাপককে কল্পনা করতে পারে যার কর্মীরা যে পদ্ধতিগুলি ব্যবহার করে সেগুলিতে একই স্তরের আগ্রহ আছে?

Machine Translated by Google
আমাদের বর্তমান উদ্ভাবনী কাজের কতটা অংশ এমন কিছু প্রবাদ বাক্যাংশ দ্বারা পরিচালিত হয় যার কোনও বৈজ্ঞানিক ভিত্তি নেই?

একটি নতুন গবেষণা প্রোগ্রাম

আরও কার্যকরভাবে কীভাবে কাজ করা যায় তা আবিষ্কার করার জন্য আমরা কোন তুলনামূলক গবেষণা কর্মসূচিতে নিযুক্ত হতে পারি?

একটা কথা, চরম অনিশ্চয়তার পরিস্থিতিতে উৎপাদনশীলতাকে কী উদ্দীপিত করে, সে সম্পর্কে আমাদের খুব কম ধারণা আছে।
সৌভাগ্যবশত, সর্বত্র চক্রের সময় কমছে, তাই আমাদের কাছে নতুন পদ্ধতি পরীক্ষা করার অনেক সুযোগ রয়েছে। তাই, আমি প্রস্তাব করছি যে আমরা এমন স্টার্টআপ টেস্টিং ল্যাব তৈরি করি যা সমস্ত ধরণের পণ্য উন্নয়ন পদ্ধতি পরীক্ষা করতে পারে।

এই পরীক্ষাগুলি কীভাবে পরিচালিত হতে পারে? আমরা ছোট ছোট ক্রস-ফাংশনাল দল গঠন করতে পারি, সম্ভবত পণ্য এবং প্রকৌশল দিয়ে শুরু করতে পারি, এবং বিভিন্ন উন্নয়ন পদ্ধতি ব্যবহার করে সমস্যা সমাধানের জন্য তাদের কাজ করতে পারি। আমরা স্পষ্ট সঠিক উত্তর সহ সমস্যাগুলি দিয়ে শুরু করতে পারি, সম্ভবত অনেক আন্তর্জাতিক প্রোগ্রামিং প্রতিযোগিতা থেকে নেওয়া হয়েছে যেখানে সুপরিচিত সমস্যার ডাটাবেস তৈরি করা হয়েছে এবং স্পষ্ট সমাধান রয়েছে। এই প্রতিযোগিতাগুলি বিভিন্ন সমস্যা সমাধানের জন্য কত সময় লাগবে তার একটি স্পষ্ট ভিত্তিরেখাও প্রদান করে যাতে আমরা পরীক্ষামূলক বিষয়গুলির ব্যক্তিগত সমস্যা সমাধানের দক্ষতা স্পষ্টভাবে প্রতিষ্ঠা করতে পারি।

এই ধরণের ক্রমাঙ্কন ব্যবস্থা ব্যবহার করে, আমরা পরীক্ষার শর্তাবলী পরিবর্তন করতে শুরু করতে পারি। চ্যালেঞ্জ হবে সঠিক উত্তর কী তা নিয়ে অনিশ্চয়তার মাত্রা বৃদ্ধি করা এবং একই সাথে ফলাফলের গুণমান বস্তুনিষ্ঠভাবে পরিমাপ করা।

সম্ভবত আমরা বাস্তব-বিশ্বের গ্রাহক সমস্যাগুলি ব্যবহার করতে পারি এবং তারপরে প্রকৃত গ্রাহকদের দলগুলির কাজের ফলাফল পরীক্ষা করতে পারি। অথবা সম্ভবত আমরা একই সমস্যা বারবার সমাধানের জন্য ন্যূনতম কার্যকর পণ্য তৈরি করতে পারি যাতে সর্বোত্তম গ্রাহক রূপান্তর হার তৈরি হয় তা পরিমাপ করা যায়।

আমরা কমবেশি জটিল ডেভেলপমেন্ট প্ল্যাটফর্ম এবং বিতরণ চ্যানেলগুলি বেছে নিয়ে সর্ব-গুরুত্বপূর্ণ চক্রের সময় পরিবর্তন করতে পারি যাতে

Machine Translated by Google
দলগুলির প্রকৃত উৎপাদনশীলতার উপর এই বিষয়গুলির প্রভাব পরীক্ষা করুন।

সর্বোপরি, বৈধ শিক্ষার জন্য দলগুলিকে জবাবদিহি করার জন্য আমাদের স্পষ্ট পদ্ধতি তৈরি করতে হবে। আমি এই বইটিতে একটি পদ্ধতি প্রস্তাব করেছি: একটি সুপরিকল্পিত আর্থিক মডেল এবং প্রবৃদ্ধির ইঞ্জিন ব্যবহার করে উদ্ভাবনী অ্যাকাউন্টিং। তবে, এটি ধরে নেওয়া বোকামি যে এটিই সর্বোত্তম সম্ভাব্য পদ্ধতি। যত বেশি সংখ্যক কোম্পানিতে এটি গৃহীত হবে, নিঃসন্দেহে নতুন কৌশল প্রস্তাব করা হবে এবং আমাদের যতটা সম্ভব কঠোরভাবে নতুন ধারণাগুলি মূল্যায়ন করতে সক্ষম হতে হবে।

এই সমস্ত প্রশ্ন গবেষণা বিশ্ববিদ্যালয় এবং তারা যে উদ্যোক্তা সম্প্রদায়গুলিকে উৎসাহিত করতে চায় তাদের মধ্যে পাবলিক-প্রাইভেট অংশীদারিত্বের সম্ভাবনা উত্থাপন করে। এটি আরও পরামর্শ দেয় যে বিশ্ববিদ্যালয়গুলি কেবল আর্থিক বিনিয়োগকারী বা স্টার্টআপ ইনকিউবেটরের স্রষ্টা হওয়ার চেয়ে আরও বেশি উপায়ে মূল্য সংযোজন করতে সক্ষম হতে পারে, যেমনটি বর্তমান প্রবণতা। আমার ভবিষ্যদ্বাণী হল যে যেখানেই এই গবেষণা পরিচালিত হবে সেখানেই নতুন উদ্যোক্তা অনুশীলনের কেন্দ্রস্থল হয়ে উঠবে এবং তাই এই গবেষণা পরিচালনাকারী বিশ্ববিদ্যালয়গুলি তাদের মৌলিক গবেষণা কার্যক্রমের বাণিজ্যিকীকরণের অনেক উচ্চ স্তর অর্জন করতে সক্ষম হতে পারে।4

দীর্ঘমেয়াদী স্টক এক্সচেঞ্জ

সাধারণ গবেষণার বাইরেও, আমি বিশ্বাস করি আমাদের লক্ষ্য হওয়া উচিত উদ্যোক্তার সমগ্র বাস্তুতন্ত্রকে পরিবর্তন করা। আমাদের স্টার্টআপ শিল্পের বেশিরভাগ অংশই বিশাল মিডিয়া কোম্পানি এবং বিনিয়োগ ব্যাংকের জন্য একটি ফিডার সিস্টেমে রূপান্তরিত হয়েছে। প্রতিষ্ঠিত কোম্পানিগুলি উদ্ভাবনে ধারাবাহিকভাবে বিনিয়োগ করতে না পারার একটি কারণ হল স্বল্পমেয়াদী প্রোটেবিলিটি এবং প্রবৃদ্ধি লক্ষ্যমাত্রা অর্জনের জন্য পাবলিক মার্কেটের তীব্র চাপ। বেশিরভাগ ক্ষেত্রে, এটি পরিচালকদের মূল্যায়নের জন্য আমরা যে অ্যাকাউন্টিং পদ্ধতিগুলি তৈরি করেছি তার ফলাফল, যা অধ্যায় 7-এ আলোচিত স্থূল "ভ্যানিটি" মেট্রিক্সের উপর দৃষ্টি নিবদ্ধ করে। যা প্রয়োজন তা হল একটি নতুন ধরণের স্টক এক্সচেঞ্জ, যা দীর্ঘমেয়াদী চিন্তাভাবনা বজায় রাখার জন্য সংগঠিত কোম্পানিগুলির স্টকগুলিতে লেনদেন করার জন্য ডিজাইন করা হয়েছে। আমি প্রস্তাব করছি যে আমরা একটি দীর্ঘমেয়াদী স্টক এক্সচেঞ্জ (LTSE) তৈরি করি।

Machine Translated by Google
প্রোটিস এবং মার্জিনের ত্রৈমাসিক প্রতিবেদনের পাশাপাশি, LTSE-তে থাকা কোম্পানিগুলি তাদের অভ্যন্তরীণ উদ্যোক্তা প্রচেষ্টার উপর উদ্ভাবনী হিসাব ব্যবহার করে প্রতিবেদন করবে। Intuit-এর মতো, তারা এমন পণ্য থেকে যে রাজস্ব তৈরি করছিল তার প্রতিবেদন করবে যা কয়েক বছর আগে বিদ্যমান ছিল না। LTSE কোম্পানিগুলিতে নির্বাহী ক্ষতিপূরণ কোম্পানির দীর্ঘমেয়াদী কর্মক্ষমতার সাথে আবদ্ধ থাকবে।

LTSE তে ট্রেডিং করলে লেনদেনের খরচ এবং ফি অনেক বেশি হবে, যা দিনের ট্রেডিং এবং মূল্যের ব্যাপক পরিবর্তন কমাবে। বিনিময়ে, LTSE কোম্পানিগুলিকে তাদের কর্পোরেট গভর্নেন্স গঠন করার অনুমতি দেওয়া হবে যাতে ব্যবস্থাপনার দীর্ঘমেয়াদী বিনিয়োগের জন্য আরও স্বাধীনতা লাভ করা যায়। দীর্ঘমেয়াদী চিন্তাভাবনার জন্য সমর্থন ছাড়াও, LTSE এর স্বচ্ছতা বাস্তব জগতে উদ্ভাবনকে কীভাবে লালন করা যায় সে সম্পর্কে মূল্যবান তথ্য সরবরাহ করবে। LTSE এর মতো কিছু পরবর্তী প্রজন্মের দুর্দান্ত কোম্পানি তৈরিকে ত্বরান্বিত করবে, যা ধারাবাহিক উদ্ভাবনের জন্য ভিত্তি থেকে তৈরি।

উপসংহারে

একটি আন্দোলন হিসেবে, লিন স্টার্টআপকে অবশ্যই মতবাদ এবং অনমনীয় মতাদর্শ এড়িয়ে চলতে হবে। বিজ্ঞান মানে সূত্র বা কাজে মানবতার অভাব - এই ব্যঙ্গচিত্র আমাদের এড়িয়ে চলতে হবে। প্রকৃতপক্ষে, বিজ্ঞান মানবজাতির সবচেয়ে সৃজনশীল সাধনাগুলির মধ্যে একটি। আমি বিশ্বাস করি যে উদ্যোক্তা হিসেবে এটি প্রয়োগ করলে মানব সম্ভাবনার এক বিশাল ভাণ্ডার উন্মোচিত হবে।

একটি প্রতিষ্ঠানের সকল কর্মচারী যদি এমন হতো তাহলে কেমন হতো?
লিন স্টার্টআপের সাংগঠনিক পরাশক্তি কি আপনার ছিল?
একটা কথা, সবাই জোর দেবে যে অনুমানগুলি স্পষ্টভাবে বলা হোক এবং কঠোরভাবে পরীক্ষা করা হোক, কোনও বাধা দেওয়ার কৌশল বা প্রতারণার রূপ হিসেবে নয় বরং প্রতিটি প্রকল্পের দৃষ্টিভঙ্গির অন্তর্নিহিত সত্য আবিষ্কারের প্রকৃত আকাঙ্ক্ষা থেকে।

আমরা মানের সমর্থক এবং বেপরোয়া অগ্রগতির কাউবয়দের মধ্যে অবিরাম তর্ক-বিতর্কের মাধ্যমে সময় নষ্ট করব না; বরং, আমরা স্বীকার করব যে গ্রাহকের দীর্ঘমেয়াদী সুবিধা অর্জনে গতি এবং গুণমান একে অপরের সহযোগী। আমরা আমাদের দৃষ্টিভঙ্গি পরীক্ষা করার জন্য প্রতিযোগিতা করব কিন্তু তা পরিত্যাগ করব না। আমরা অপচয় দূর করার চেষ্টা করব,

Machine Translated by Google
আকাশে উন্নতমানের দুর্গ তৈরি করা কিন্তু তৎপরতার সেবায় এবং সাফল্যমণ্ডিত ব্যবসায়িক ফলাফল।

আমরা ব্যর্থতা এবং বিপর্যয়ের জবাব সততার সাথে দেব এবং শেখা, দোষারোপ এবং দোষারোপের মাধ্যমে নয়। তার চেয়েও বড় কথা, আমরা ধীরগতির প্রবণতা, ব্যাচের আকার বৃদ্ধি এবং প্রতিরোধের অভিশাপে লিপ্ত হও। পরিবর্তে, আমরা গতি অর্জন করব অতিরিক্ত কাজ এড়িয়ে যা শেখার দিকে পরিচালিত করে না। আমরা নতুন প্রতিষ্ঠান তৈরিতে নিজেদের উৎসর্গ করব, যার মধ্যে রয়েছে টেকসই মূল্যবোধ গড়ে তোলা এবং বিশ্বকে পরিবর্তন করার দীর্ঘমেয়াদী লক্ষ্য ভালোর জন্য.

সর্বোপরি, আমরা মানুষের সময় নষ্ট করা বন্ধ করব।

Machine Translated by Google

১৪
আন্দোলনে যোগ দিন

গত কয়েক বছরে, লিন স্টার্টআপ আন্দোলন বিশ্বব্যাপী ছড়িয়ে পড়েছে। আমি উচ্চাকাঙ্ক্ষী উদ্যোক্তাদের জন্য উপলব্ধ সম্পদের সংখ্যা অবিশ্বাস্য। এখানে, আমি আরও পড়ার এবং আরও অনুশীলনের জন্য কয়েকটি সেরা ইভেন্ট, বই এবং ব্লগের তালিকা তৈরি করার জন্য যথাসাধ্য চেষ্টা করব। বাকিটা তোমার ব্যাপার। পড়া ভালো, কাজ করা আরও ভালো।

সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ সম্পদ হল স্থানীয়। সেই দিনগুলি আর নেই যখন আপনাকে সিলিকন ভ্যালিতে থাকতে হতো অন্য উদ্যোক্তাদের সাথে ধারণা এবং সংগ্রাম ভাগ করে নেওয়ার জন্য। তবে, একটি স্টার্টআপ ইকোসিস্টেমের সাথে যুক্ত থাকা এখনও উদ্যোক্তার একটি গুরুত্বপূর্ণ অংশ। পরিবর্তিত বিষয় হল, এই ইকোসিস্টেমগুলি বিশ্বজুড়ে আরও বেশি সংখ্যক স্টার্টআপ হাবগুলিতে গড়ে উঠছে।

আমি দ্য লিন স্টার্টআপের জন্য http://theleanstartup.com-এ একটি অফিসিয়াল ওয়েবসাইট পরিচালনা করি, যেখানে আপনি কেস স্টাডি এবং আরও পড়ার লিঙ্ক সহ অতিরিক্ত রিসোর্স পেতে পারেন। আপনি সেখানে আমার ব্লগ, স্টার্টআপ লেসনস লার্নড, সেইসাথে আমার অতীত উপস্থাপনা থেকে ভিডিও, স্লাইড এবং অডিও লিঙ্কও পাবেন।

লিন স্টার্টআপ মিটআপস

আপনার কাছাকাছি একটি Lean Startup মিটআপ গ্রুপ থাকার সম্ভাবনা আছে। এই লেখার সময়, একশোরও বেশি আছে, যার মধ্যে সবচেয়ে বড়টি সান ফ্রান্সিসকো, বোস্টন, নিউ ইয়র্ক, শিকাগো এবং লস অ্যাঞ্জেলেসে রয়েছে। আপনি এখানে গ্রুপগুলির একটি রিয়েল-টাইম মানচিত্র পেতে পারেন: http://lean-startup.meetup.com/ । আপনি এমন শহরগুলির একটি তালিকাও পেতে পারেন যেখানে লোকেরা একটি নতুন গ্রুপ শুরু করতে আগ্রহী, এবং একটি সেট আপ করার জন্য সরঞ্জামগুলিও পেতে পারেন।

Machine Translated by Google
নিজেকে।

দ্য লিন স্টার্টআপ উইকি

প্রতিটি লিন স্টার্টআপ গ্রুপ সংগঠিত করার জন্য Meetup.com ব্যবহার করে না , এবং একটি ইভেন্ট এবং অন্যান্য সম্পদের বিস্তৃত তালিকা রক্ষণাবেক্ষণ করে স্বেচ্ছাসেবক উইকি: উপর দ্য ঝুঁকে পড়া স্টার্টআপ
http://leanstartup.pbworks.com/

লিন স্টার্টআপ সার্কেল

লিন স্টার্টআপের চারপাশে অনুশীলনের বৃহত্তম সম্প্রদায় হল অনলাইনে, এখনই, লিন স্টার্টআপ সার্কেল মেইলিং-এ তালিকা। রিচ কলিন্স দ্বারা প্রতিষ্ঠিত, তালিকাটিতে হাজার হাজার রয়েছে উদ্যোক্তারা প্রতিদিন টিপস, সম্পদ এবং গল্প ভাগ করে নিচ্ছেন। যদি আপনি আপনার ক্ষেত্রে লিন স্টার্টআপ কীভাবে প্রযোজ্য হতে পারে সে সম্পর্কে একটি প্রশ্ন আছে ব্যবসা বা শিল্প, http://leanstartupcircle.com/ এটা এর জন্য দুর্দান্ত জায়গা শুরু:

স্টার্টআপ লেসনস লার্নড কনফারেন্স

গত দুই বছর ধরে, আমি স্টার্টআপ নামে একটি সম্মেলন পরিচালনা করেছি শেখা শিক্ষা। আরও বিস্তারিত এখানে পাওয়া যাবে: http://sllconf.com

প্রয়োজনীয় পঠন

স্টিভ ব্ল্যাঙ্কের "দ্য ফোর স্টেপস টু দ্য এপিফ্যানি" বইটি মূল বই গ্রাহক উন্নয়ন সম্পর্কে বই। যখন আমি IMVU তৈরি করছিলাম, তখন একটি এই বইটির কানের মতো কপি আমার সব জায়গায় অনুসরণ করেছে। এটি একটি অপরিহার্য নির্দেশিকা। আপনি এখানে একটি কপি পেতে পারেন: http://ericri.es/FourSteps অথবা এখানে আমার পর্যালোচনাটি পড়ুন: http://www.startuplessonslearned.com/2008/11/what-is-customer-development.html. স্টিভও একজন সক্রিয় এবং চমৎকার

Machine Translated by Google
http://steveblank.com/ এ ব্লগ

ব্রান্ট কুপার এবং প্যাট্রিক ভ্লাসকোভিটস একটি ছোট কিন্তু তৈরি করেছেন "দ্য এন্টারপ্রেনারস গাইড টু কাস্টমার" নামক চমৎকার বই উন্নয়ন, যা বিষয়টির একটি মৃদু ভূমিকা প্রদান করে।

আপনি এটি এখানে কিনতে পারেন: http://custdev.com অথবা আমার পর্যালোচনা এখানে পড়ুন: http://www.startuplessonslearned.com/2010/07/entrepreneurs-guide-to-customer.html

যখন আমি প্রথম উদ্যোক্তা সম্পর্কে ব্লগিং শুরু করি, তখন এটি ছিল না এখনকার মতোই প্রায় সাধারণ একটি পেশা। খুব কম ব্লগারই উদ্যোক্তা সম্পর্কে নতুন ধারণা নিয়ে সক্রিয়ভাবে কাজ করছিলেন, এবং আমরা একসাথে অনলাইনে এই ধারণাগুলি নিয়ে বিতর্ক এবং পরিমার্জন করেছি।

rm 500 Startups নামক উদ্যোগের প্রতিষ্ঠাতা ডেভ ম্যাকক্লুর একটি লিখেছেন http://500hats.typepad.com/ এ ব্লগ করুন । 500 স্টার্টআপসের একটি চমৎকার ব্লগটিও: http://blog.500startups.com/। ডেভের "স্টার্টআপ মেট্রিক্স" "পাইরেটসের জন্য" উপস্থাপনাটি চিন্তাভাবনার জন্য একটি কাঠামো তৈরি করেছে এবং অনলাইন পরিষেবাগুলি পরিমাপ করা যা ধারণাটিকে ব্যাপকভাবে প্রভাবিত করেছিল "বৃদ্ধির ইঞ্জিন।" আপনি এখানে মূল উপস্থাপনাটি দেখতে পারেন: http://500hats.typepad.com/500blogs/2008/09/startup-metri-2.html আমার মূল লেখাটি এখানে: যেমন আচ্ছা প্রতিক্রিয়া http://www.startuplessonslearned.com/2008/09/three-drivers-of-growth-for-your.html

শন এলিস স্টার্টআপ মার্কেটিং ব্লগ লেখেন, যা মার্কেটিংকে কীভাবে একীভূত করা যায় সে সম্পর্কে আমার চিন্তাভাবনায় গুরুত্বপূর্ণ স্টার্টআপস: http://startup-marketing.com/

অ্যান্ড্রু চেনের ব্লগ ফিউচারিস্টিক প্লে হল সেরা উৎসগুলির মধ্যে একটি ভাইরাল মার্কেটিং, স্টার্টআপ মেট্রিক্স এবং ডিজাইন সম্পর্কে চিন্তাভাবনা: http://andrewchenblog.com/

বাবাক নিভি চমৎকার ব্লগ ভেঞ্চার হ্যাকস লেখেন এবং একজন প্রাথমিক লিন স্টার্টআপ ধর্মপ্রচারক: http://venturehacks.com/। তিনি তখন থেকে অ্যাঞ্জেল লিস্ট তৈরি করেছে, যা স্টার্টআপ এবং বিনিয়োগকারীদের সাথে মেলে বিশ্বজুড়ে: http://angel.co/

অন্যান্য দুর্দান্ত লিন স্টার্টআপ ব্লগগুলির মধ্যে রয়েছে:

Machine Translated by Google

• অ্যাশ মৌর্য বুটস্ট্র্যাপড অনলাইন ব্যবসাগুলিকে লিন স্টার্টআপ ধারণা প্রয়োগে সহায়তা করার ক্ষেত্রে একজন নেতা হিসেবে আবির্ভূত হয়েছেন। তার ব্লগের নাম রানিং লিন, এবং তিনি একই ধরণের একটি ই-বুকও প্রকাশ করেছেন। উভয়ই এখানে পাওয়া যাবে:

নাম। করতে পারেন থাকা

http://www.runningleanhq.com/ • প্রাথমিক

পর্যায়ের সফটওয়্যার সম্পর্কে শন মারফি http://www.skmurphy.com/blog/ স্টার্টআপস:

• সংখ্যা অনুসারে ব্রান্ট কুপারের বাজার: http://market-by-numbers.com/

• প্রযুক্তি, গ্রাহক উন্নয়ন এবং মূল্য নির্ধারণের উপর প্যাট্রিক ভ্লাসকোভিটস: http://vlaskovits.com/ • KISSmetrics মার্কেটিং ব্লগ: http://

blog.kissmetrics.com/

এবং হিতেন শাহের http://hitenism.com

আরও পঠন

ক্লেটন এম. ক্রিস্টেনসেনের দ্য ইনোভেটর'স ডিলেমা এবং দ্য ইনোভেটর'স সলিউশন ক্লাসিক। এছাড়াও, ক্রিস্টেনসেনের সাম্প্রতিক কাজগুলি বাস্তবে ব্যাঘাতমূলক উদ্ভাবনের তত্ত্ব দেখার জন্য অত্যন্ত সহায়ক, যার মধ্যে রয়েছে দ্য ইনোভেটর'স প্রেসক্রিপশন (স্বাস্থ্যসেবা ব্যাহত করার বিষয়ে) এবং ডিসরাপ্টিং ক্লাস (শিক্ষা সম্পর্কে)। http://ericri.es/ClaytonChristensen

জিওরি এ. মুরের প্রাথমিক কাজ সকল উদ্যোক্তাদের কাছে বিখ্যাত, বিশেষ করে ক্রসিং দ্য ক্যাসম এবং ইনসাইড দ্য টর্নেডো। কিন্তু তিনি তার চিন্তাভাবনা পুনর্বিবেচনা করে চলেছেন, এবং আমি তার সর্বশেষ কাজ, ডিলিং উইথ ডারউইন: হাউ গ্রেট কোম্পানিজ ইনোভেট অ্যাট এভরি ফেজ অফ দেয়ার ইভোলিউশন, বিশেষভাবে কার্যকর বলে মনে করেছি। http://ericri.es/DealingWithDarwin

পণ্য উন্নয়ন প্রবাহের নীতিমালা: দ্বিতীয় প্রজন্মের লিন পণ্য উন্নয়ন, লেখক: ডোনাল্ড জি. রেইনার্টসেন।

Machine Translated by Google
http://ericri.es/pdflow

জেফ্রি লিকারের লেখা দ্য টয়োটা ওয়ে। http://
ericri.es/thetoyotaway

লীন থিংকিং: অপচয় দূর করুন এবং আপনার কর্পোরেশনে সম্পদ তৈরি করুন, জেমস পি. ওম্যাক এবং ড্যানিয়েল দ্বারা সংশোধিত এবং আপডেট করা হয়েছে
টি. জোন্স।

http://ericri.es/LeanThinking

স্টিভেন ওয়াটস কর্তৃক দ্য পিপলস টাইকুন: হেনরি ফোর্ড অ্যান্ড দ্য আমেরিকান সেঞ্চুরি। http://ericri.es/ThePeoplesTycoon

দ্য ওয়ান বেস্ট ওয়ে: ফ্রেডেরিক উইনস্লো টেলর অ্যান্ড দ্য এনগমা অফ এফিসিয়েন্সি লেখক: রবার্টকানিগেল। http://ericri.es/
OneBestWay

ফ্রেডেরিক উইনস্লো টেলরের লেখা বৈজ্ঞানিক ব্যবস্থাপনার নীতিমালা। http://ericri.es/

ScientificManagement

এক্সট্রিম প্রোগ্রামিং এক্সপ্লেন্ড: আলিঙ্গন পরিবর্তন কেন্ট বেক এবং সিনথিয়া আন্দ্রেস দ্বারা। http://
ericri.es/EmbraceChange

টয়োটা উৎপাদন ব্যবস্থা: তাইচি ওহনোর বৃহৎ-স্কেল উৎপাদনের বাইরে। http://ericri.es/TaiichiOhno

Machine Translated by Google

বিল্ড-মেজার-লার্ন ফিডব্যাক লুপের ধারণাটি ম্যানুভার ওয়ারফেয়ারের ধারণাগুলির উপর অনেক বেশি নির্ভরশীল, বিশেষ করে জন বয়েডের OODA (অবজারভ-ওরিয়েন্ট-ডিসিড-অ্যাক্ট) লুপ। বয়েডের ধারণাগুলির সবচেয়ে সহজলভ্য ভূমিকা হল চেটরিচার্ডসের লেখা "সার্টেইন টু উইন: দ্য স্ট্র্যাটেজি অফ জন বয়েড, অ্যাপ্লাইড টু বিজনেস"। http://ericri.es/CertainToWin

ডব্লিউ. এডওয়ার্ডস ডেমিং-এর লেখা "আউট অফ দ্য ক্রাইসিস"। http://ericri.es/OutOfTheCrisis

আলফ্রেড স্লোয়ানের লেখা মাইইয়ার্স উইথ জেনারেল মোটরস। http://ericri.es/MyYears

বিলি, আলফ্রেড এবং জেনারেল মোটরস: উইলিয়াম পেলফ্রের লেখা "দুই অনন্য পুরুষ, একটি কিংবদন্তি কোম্পানি এবং আমেরিকান ইতিহাসের একটি উল্লেখযোগ্য সময়ের গল্প"। http://ericri.es/BillyAlfred

পিটার এফ. ড্রাকারের লেখা "দ্য প্র্যাকটিস অফ ম্যানেজমেন্ট"। http://ericri.es/PracticeOfManagement

জন মুলিন্স এবং র‍্যান্ডিকোমিসারের লেখা "প্ল্যান বি: ব্রেকিং থ্রু টু এ বেটার বিজনেস মডেল"। http://ericri.es/GettingToPlanB

Machine Translated by Google

এন্ডনোটস

ভূমিকা

১. লিন স্টার্টআপ মিটআপের হালনাগাদ তালিকার জন্য অথবা আপনার কাছাকাছি কোন মিটআপ খুঁজে পেতে, http://lean-startup.meetup.com অথবা লিন স্টার্টআপ উইকি দেখুন: http://leanstartup.pbworks.com/Meetups। অধ্যায় ১৪, "আন্দোলনে যোগদান করুন" আরও দেখুন।

অধ্যায় ১. শুরু

১. উৎপাদন পরিসংখ্যান এবং বিশ্লেষণ ফাইভ থার্টি এইট ব্লগ থেকে নেওয়া হয়েছে: http:// www.fivethirtyeight.com/2010/02/us- manufacturing-is-not-dead.html

অধ্যায় ২। সংজ্ঞা দাও

১. দ্য ইনোভেটর'স ডিলেমা হল ক্লেটন ক্রিস্টেনসেনের লেখা একটি ক্লাসিক লেখা যা প্রতিষ্ঠিত কোম্পানিগুলির বিঘ্নিত উদ্ভাবনের সাথে জড়িত অসুবিধা সম্পর্কে বর্ণনা করে। এর সিক্যুয়েল, দ্য ইনোভেটর'স সলিউশনের সাথে, এটি স্টার্টআপ-সদৃশ উদ্ভাবন অনুসরণ করার জন্য কীভাবে প্রতিষ্ঠিত কোম্পানিগুলি স্বায়ত্তশাসিত বিভাগ তৈরি করতে পারে তার জন্য নির্দিষ্ট পরামর্শ দেয়।
এই নির্দিষ্ট কাঠামোগত পূর্বশর্তগুলি অধ্যায় ১২-এ বিস্তারিতভাবে আলোচনা করা হয়েছে।

২. স্ন্যাপট্যাক্স সম্পর্কে আরও জানতে, http://blog.turbotax.intuit.com/ turbotax-press-releases/taxes-on-your-mobile-phone-it%E2%80%99s-a-snap/01142011–4865 এবং http://mobilized. allthingsd.com/20110204/ exclusive-intuit-sees-more-than- দেখুন।

Machine Translated by Google
350000-downloads-for-snaptax-its-smartphone-tax-filing-app/ 3. Intuit
এবং SnapTax সম্পর্কিত বেশিরভাগ তথ্য Intuit ব্যবস্থাপনা এবং কর্মচারীদের সাথে ব্যক্তিগত সাক্ষাৎকার থেকে আসে।

ইনটুইটের প্রতিষ্ঠা সম্পর্কে তথ্য সুজান টেলর এবং ক্যাথি শ্রোডারের ইনসাইড ইনটুইট: হাউ দ্য মেকার্স অফ কুইকেন বিট মাইক্রোসফ্ট অ্যান্ড রেভোলিউশনাইজড অ্যান এনটিয়ার ইন্ডাস্ট্রি (কেমব্রিজ, ম্যাসাচুসেটস: হার্ভার্ড বিজনেস প্রেস, ২০০৩) থেকে এসেছে।

অধ্যায় ৩। শিখুন

১. IMVU-এর মূল প্রতিষ্ঠাতা ছিলেন উইল হার্ভে, মার্কাস গসলিং, ম্যাট ড্যানজিগ, মেল গাইমন এবং আমি।

২. মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রে ব্যবহার আরও বেশি ঘনীভূত ছিল; দেখুন http://www.businessweek.com/technology/ tech_stats/ im050307.htm

৩. গ্রাহকদের সাথে IMVU-এর প্রাথমিক কথোপকথন সম্পর্কে আরও জানতে, যা আমাদের অ্যাড-অন কৌশল থেকে দূরে সরিয়ে নিয়েছিল, দেখুন: http:// mixergy.com/ries-lean/

৪. সাবধানতার সাথে বলতে হবে: বৈধ শিক্ষা প্রদর্শনের জন্য সঠিক ধরণের মেট্রিক্স প্রয়োজন, যাকে বলা হয় অ্যাকশনেবল মেট্রিক্স, যা অধ্যায় ৭ এ আলোচনা করা হয়েছে।

৫. এই মামলাটি প্রফেসর অ্যান্ডি র‍্যাচলের পরিচালনায় বেথানি কোটস লিখেছেন। আপনি এখানে একটি কপি পেতে পারেন: http://hbr. org/product/imvu/an/E254-PDF-ENG

অধ্যায় ৪। পরীক্ষা-নিরীক্ষা

১. কিছু উদ্যোক্তা এই স্লোগানটিকে তাদের স্টার্টআপ দর্শন হিসেবে গ্রহণ করেছেন, JFDI এর সংক্ষিপ্ত রূপ ব্যবহার করে। এর সাম্প্রতিক উদাহরণ http://www.cloudave.com/1171/ দেখা what-makes-an- হতে পারে।
উদ্যোক্তা-চার-অক্ষর-jfdi/ 2. http://
techcrunch.com/2009/11/02/amazon-closes-zappos-deal-ends-up-paying-1–2-billion/

Machine Translated by Google
৩. এই নতুন প্রকল্পের আমার পরীক্ষামূলক বিশ্লেষণ অন্তর্ভুক্ত করার অনুমতি দেওয়ার জন্য আমি ক্যারোলিন বারলেরিন এবং এইচপিকে ধন্যবাদ জানাতে চাই।

৪. কোডাক গ্যালারি সম্পর্কে তথ্য সারা লেসলির সাক্ষাৎকার থেকে এসেছে।

৫. ভিএলএস-এর গল্পটি বর্ণনা করেছেন ইনোসাইট ভেঞ্চারের প্রাক্তন এলনর রোজেনরট। অতিরিক্ত বিশদ বিবরণ প্রদান করেছেন অক্ষয় মেহরা। ভিএলএস সম্পর্কে আরও জানতে, হার্ভার্ড বিজনেস রিভিউ-এর নিবন্ধটি দেখুন: http:// hbr.org/2011/01/new-business-models-in-emerging-markets/ar/1 অথবা প্রেস কভারেজটি দেখুন http:// economictimes.indiatimes.com/news/news-by-company/ corporate-trends/village-laundry-services-takes-on-the-dhobi/ articleshow/5325032.cms

৬. CFPB-এর প্রাথমিক কাজকর্ম সম্পর্কে আরও জানতে, ওয়াল স্ট্রিট জার্নালের ১৩ এপ্রিল, ২০১১-এর "অভিযোগের জন্য, গ্রাহক ব্যুরোতে এখনও কল করবেন না" প্রবন্ধটি দেখুন; http://online.wsj.com/article/SB100 01424052748703551304576260772357440148.html।

রাষ্ট্রপতি

ওবামার নেতৃত্বে অনেক নিবেদিতপ্রাণ সরকারি কর্মচারী বর্তমানে এই পরীক্ষামূলক পদ্ধতিটি সরকারি খাতে অন্তর্ভুক্ত করার জন্য কঠোর পরিশ্রম করছেন। এই যুগান্তকারী প্রচেষ্টার সাথে আমাকে পরিচয় করিয়ে দেওয়ার জন্য আমি অনিশ চোপড়া, ক্রিস ভেইন, টড পার্ক এবং ডেভিড ফরেস্টকে ধন্যবাদ জানাতে চাই।

অধ্যায় ৫। লাফ

১. উদাহরণস্বরূপ, কলম্বিয়া বিশ্ববিদ্যালয়ে শুরু হওয়া সিইউ কমিউনিটির শুরুটা বেশ আগে থেকেই ছিল। http://www.slate.com/ id/2269131/ দেখুন। ফেসবুক প্রতিষ্ঠার এই বিবরণটি ডেভিড কার্কপ্যাট্রিকের দ্য ফেসবুক ইফেক্ট (নিউ ইয়র্ক: সাইমন অ্যান্ড শুস্টার, ২০১১) থেকে নেওয়া হয়েছে।

২. ২০০৪ সালের প্রকৃত ব্যস্ততার সংখ্যা খুঁজে বের করা কঠিন, কিন্তু ফেসবুকের সর্বজনীন বিবৃতি জুড়ে এই ধরণটি সামঞ্জস্যপূর্ণ। উদাহরণস্বরূপ, ক্রিস হিউজেস ২০০৫ সালে রিপোর্ট করেছিলেন যে "৬০% প্রতিদিন লগ ইন করে। প্রায় ৮৫% সপ্তাহে অন্তত একবার লগ ইন করে এবং ৯৩% মাসে অন্তত একবার লগ ইন করে।" http://techcrunch.com/

Machine Translated by Google
২০০৫/০৯/০৭/৮৫-এর-কলেজ-ছাত্র-ফেসবুক-ব্যবহার/

৩. আমি প্রথমে "লিপ অফ ফেইথ" শব্দটি স্টার্টআপের ধারণার ক্ষেত্রে প্রযোজ্য বলে শুনেছিলাম। রেন্ডি কোমিসার, যিনি একজন প্রাক্তন সহকর্মী এবং ভেঞ্চার আরএম ক্লেইনার পারকিন্স ক্যুল্ড অ্যান্ড বাইয়ার্সের বর্তমান অংশীদার। তিনি জন মুলিন্সের সাথে সহ-লেখক, তার "গেটিং টু প্ল্যান বি" বইতে এই ধারণাটি আরও বিস্তৃত করেছেন।

৪. http://www.forbes.com/2009/09/17/venture-capital-ipod-intelligent-technology-komisar.html

৫. "চার্লস ই. ডুরিয়া, যিনি নিজেও একজন অগ্রণী গাড়ি নির্মাতা, মোটর ম্যাগাজিনের জন্য সংকলিত একটি যত্ন সহকারে গবেষণা করা টেবিল থেকে জানা গেছে যে ১৯০০ থেকে ১৯০৮ সাল পর্যন্ত, মার্কিন যুক্তরাষ্ট্রে মোটরগাড়ি তৈরির উদ্দেশ্যে ৫০১টি কোম্পানি গঠিত হয়েছিল। এর মধ্যে ষাট শতাংশ কয়েক বছরের মধ্যেই সম্পূর্ণরূপে বন্ধ হয়ে যায়; আরও ৬ শতাংশ উৎপাদনের অন্যান্য ক্ষেত্রে চলে যায়।" এই উদ্ধৃতিটি স্টিভেন ওয়াটসের ফোর্ড জীবনী "দ্য পিপলস টাইকুন: হেনরি ফোর্ড অ্যান্ড দ্য আমেরিকান সেঞ্চুরি" (নিউ ইয়র্ক: ভিনটেজ, ২০০৬) থেকে নেওয়া হয়েছে।

৬. জেফ্রি কে. লাইকার, দ্য টয়োটা ওয়ে। নিউ ইয়র্ক: ম্যাকগ্রা-হিল, ২০০৩, পৃষ্ঠা ২২৩।

৭. http://www.autofieldguide.com/articles/030302.html ৮. গ্রাহক উন্নয়ন

মডেলে, একে গ্রাহক বলা হয়
আবিষ্কার।

৯. ইনটুইটের প্রতিষ্ঠা সম্পর্কে আরও জানতে, সুজান টেলর এবং ক্যাথি দেখুন শ্রোডার, ইনসাইড ইনটুইট।

১০. লিন ইউএক্স আন্দোলন সম্পর্কে আরও জানতে, http://www.cooper.com/journal/2011/02/lean_ux_product_stewardship_an.html এবং http://www.slideshare.net/jgothelflean-ux-getting-out-of-the- দেখুন।
বিতরণযোগ্য-ব্যবসা

অধ্যায় 6। পরীক্ষা

১. http://www.pluggd.in/groupon-story-297/ ২. “গ্রুপনের ৬

বিলিয়ন ডলারের জুয়াড়ি,” ওয়াল স্ট্রিট জার্নাল; http://

Machine Translated by Google
online.wsj.com/article_email/SB10001424052748704828104576021481410635432-IMyQjAxMTAwMDEwODExNDgyWj.html 3. পণ্য উন্নয়নের বিভিন্ন পদ্ধতির অংশ হিসেবে

কমপক্ষে 2000 সাল থেকে "ন্যূনতম কার্যকর পণ্য" শব্দটি ব্যবহার করা হচ্ছে। একটি একাডেমিক উদাহরণের জন্য, http://www2.cs.uidaho.edu/ ~billjunk/Publications/DynamicBalance.pdf দেখুন PMDI-এর ফ্র্যাঙ্ক রবিনসনও দেখুন, যিনি সম্ভাব্য গ্রাহকদের কাছে বিক্রি করার জন্য প্রয়োজনীয় পণ্যের একটি ক্ষুদ্রতম সংস্করণের কথা উল্লেখ করেছেন (http://

productdevelopment.com/howitworks/mvp. html)। এটি স্টিভ ব্ল্যাঙ্কের গ্রাহক উন্নয়নে "ন্যূনতম বৈশিষ্ট্য সেট" ধারণার অনুরূপ (http://steveblank.com/ 2010/03/04/perfection-by-subtraction-the-minimum-feature-set/)। এখানে আমি এই শব্দটির ব্যবহার এমন কোনও পণ্যের সংস্করণের জন্য সাধারণীকরণ করেছি যা Build-Measure-Learn প্রতিক্রিয়া লুপ ব্যবহার করে শেখার প্রক্রিয়া শুরু করতে পারে। আরও তথ্যের জন্য, http://www.startuplessonslearned.com/2009/08/minimum-viable-product-guide.html দেখুন । 4. অনেকেই এই ঘটনাটি সম্পর্কে বিভিন্ন পরিভাষা ব্যবহার করে লিখেছেন। সম্ভবত সবচেয়ে বেশি পঠিত হল Georey Moore-এর Crossing the Chasm। আরও তথ্যের জন্য, এরিক ভন হিপেলের "লিড ইউজার" নামক গবেষণাটি দেখুন; তার বই The Sources of Innovation শুরু করার জন্য একটি দুর্দান্ত জায়গা। স্টিভ ব্ল্যাঙ্ক এই প্রাথমিক গ্রাহকদের ইভাঞ্জেলিকাল ক্ষমতার উপর জোর দেওয়ার জন্য earlyvangelist শব্দটি ব্যবহার করেছেন।

৫. “সাধারণ দর্শকের কাছে, ড্রপবক্স ডেমো ভিডিওটি একটি সাধারণ পণ্য প্রদর্শনের মতো মনে হয়েছিল,” ড্রু বলেন, “কিন্তু আমরা প্রায় এক ডজন ইস্টার এগ দিয়েছিলাম যা ডিগ দর্শকদের জন্য তৈরি করা হয়েছিল। টে জোন্ডে এবং 'চকলেট রেইন' এর উল্লেখ এবং ওস স্পেস এবং এক্সকেসিডির ইঙ্গিত। এটি সেই জনতার প্রতি একটি জিভ-ইন-গাল ইন্ড ছিল এবং এটি একটি চেইন রিঅ্যাকশন শুরু করে। ২৪ ঘন্টার মধ্যে, ভিডিওটি ১০,০০০ এরও বেশি ডিগ পেয়েছে।” http://answers. oreilly.com/topic/1372-marketing-lessons-from-dropbox-a-qa- with-ceo-drew-houston/। আপনি মূল ভিডিওটির পাশাপাশি ডিগ সম্প্রদায়ের প্রতিক্রিয়া http://digg.com/software/ Google_Drive_killer_coming_from_MIT_Startup এ দেখতে পারেন।

জন্য

Machine Translated by Google
ড্রপবক্সের সাফল্য সম্পর্কে আরও জানতে, "ড্রপবক্স: দ্য হটেস্ট স্টার্টআপ" দেখুন। "আপনি কখনও শুনেননি" http://tech.fortune.cnn.com/2011/ এ ০৩/১৬/আমাদের বাকিদের জন্য ক্লাউড-কম্পিউটিং/

৬. এই বর্ণনাটি লাইফহ্যাকারের সৌজন্যে: http://lifehacker.com/ 5586203/আপনার পরিবারের পছন্দের উপর ভিত্তি করে টেবিলে খাবারের মেনু এবং মুদির তালিকা তৈরি করে

৭. এই তালিকাটি আমার সহকর্মী, অধ্যাপক টম দ্বারা সংকলিত হয়েছিল। হার্ভার্ড বিজনেস স্কুলে আইজেনম্যান, প্রযুক্তি চালু করছেন তার নতুন লেখার জন্য আর্ডভার্ক-এ লেখা একটি মামলার জন্য ভেঞ্চারস ক্লাস। আরও জানতে, http://platformsandnetworks.blogspot.com/ দেখুন। ২০১১/০১/launching-tech-ventures-part-i-course.html

৮। http://www.robgo.org/post/568227990/product-leadership-series-user-driven-design-at

৯। http://venturebeat.com/2010/02/11/confirmed-google-buys-social-search-engine-aardvark-for-50-million/

১০. এটি ক্লেটনের লেখা ইনোভেটর'স ডিলেমার হৃদয়। ক্রিস্টেনসেন।

১১. আরও জানতে, http://bit.ly/DontLaunch দেখুন।

অধ্যায় ৭। পরিমাপ

১. বিপরীতে, গুগলের প্রধান প্রতিযোগী ওভারচার (অবশেষে (Yahoo দ্বারা কেনা) এর ন্যূনতম অ্যাকাউন্টের আকার ছিল $50, যা আমাদের সাইন আপ করতে বাধা দিয়েছে, কারণ এটি খুব ব্যয়বহুল ছিল।

২. ফার্বের উদ্যোক্তা যাত্রা সম্পর্কে আরও বিস্তারিত জানার জন্য, এই সাক্ষাৎকারটি দেখুন: http:// মিক্সারজি mixergy.com/farbood-nivi-grockit-সাক্ষাৎকার/

অষ্টম অধ্যায়। পিভট (বা অধ্যবসায়)

১. http://www.slideshare.net/dbinetti/lean-startup-at-sxsw-votizen-পিভট-কেস-স্টাডি

২. পাথ সম্পর্কে আরও জানতে, http://techcrunch.com/2011/02/02/ দেখুন।

Machine Translated by Google
গুগল ১০০ মিলিয়ন ডলারে পথ কেনার চেষ্টা করেছে বলেছে না/ এবং http://techcrunch.com/2011/02/01kleiner-perkins-leads-8–5- মিলিয়ন-রাউন্ড-ফর-পাথ/

৩. ব্যবস্থাপনাধীন আনুমানিক $৩০ মিলিয়ন সম্পদ অন্তর্ভুক্ত এবং প্রশাসনের অধীনে প্রায় ১৫০ মিলিয়ন ডলারের সম্পদ, ১ এপ্রিল, ২০১১ তারিখের হিসাবে।

৪. ওয়েলথফ্রন্ট সম্পর্কে আরও জানতে, সারার লেখা কেস স্টাডি দেখুন। মিলস্টাইন http://www.startuplessonslearned.com/2010/07/ এ case-study-kaching-anatomy-of-pivot.html। ওয়েলথফ্রন্টের সাম্প্রতিক সাফল্য সম্পর্কে আরও জানতে, http://bits.blogs.nytimes.com/ দেখুন। ২০১০/১০/১৯/ওয়েলথফ্রন্ট-সাউন্ড-ইফেক্ট-হারায়/

৫. IMVU-এর ফলাফল কয়েকবার জনসমক্ষে প্রকাশ করা হয়েছে। ২০০৮, http://www.worldsinmotion.biz/2008/06/imvu_ দেখুন reaches_20_million_regist.php; ২০০৯ এর জন্য http://www.imvu দেখুন । com/about/press_releases/press_release_20091005_1.php, এবং ২০১০ সালের জন্য দেখুন http://techcrunch.com/2010/04/24/imvu-revenue/

৬. ব্যবসায়িক স্থাপত্য হল মুরের লেখায় বিস্তারিতভাবে অন্বেষণ করা একটি ধারণা। ডারউইনের সাথে মোকাবিলা। "সাংগঠনিক কাঠামোর উপর ভিত্তি করে দুটি ব্যবসায়িক মডেলের (জটিল সিস্টেম মডেল এবং ভলিউম অপারেশন মডেল) একটিকে অগ্রাধিকার দেওয়া। উদ্ভাবনের ধরণগুলি হল সম্পূর্ণ ভিন্ন উপায়ে বোঝা এবং কার্যকর করা হয়েছে একটি এন্টারপ্রাইজ কোন মডেল গ্রহণ করে তার উপর নির্ভর করে।" আরও জানতে, দেখুন http://www.dealingwithdarwin.com/theBook/ ডারউইন অভিধান.php

অধ্যায় 9. ব্যাচ

১. http://lssacademy.com/2008/03/24/a-response-to-the-video-skeptics/

২. যদি আপনার এই সত্যটি মেনে নিতে সমস্যা হয়, তাহলে ভিডিওতে এটি দেখা সত্যিই সহায়ক। একজন অত্যন্ত বিস্তারিত-ভিত্তিক ব্লগার এই মন্তব্যটি করেছেন একটি ভিডিও এবং এটিকে সেকেন্ডের পর সেকেন্ড ভেঙে দেখলাম কোথায় সময় গেল: "তুমি প্রতিবার ২ থেকে ৫ সেকেন্ড হারো তুমি ধাপের মাঝখানে স্তূপটি ঘুরিয়ে ঘুরিয়ে দেখো। আর, তোমাকে

Machine Translated by Google
কোনও কাজের সময় বেশ কয়েকবার স্তূপটি পরিচালনা করুন, [একক-পিস ওউ] এর সাথে আপনাকে প্রায় তেমন কিছু করতে হবে না। এর একটি কারখানার ফলাফলও রয়েছে: সংরক্ষণ করা, সরানো, উদ্ধার করা এবং চলমান কাজের তালিকা অনুসন্ধান করা।" বাকিটা এখানে দেখুন: http://lssacademy.com/2008/03/24/a- commentary response-to-the-video-skeptics/ ৩. টিমোথি ফিটজ, একজন প্রাথমিক IMVU প্রকৌশলী, একটি ব্লগ পোস্টে http:// "continuous deployment" শব্দটি তৈরি করার জন্য কৃতিত্বের দাবিদার: timothyfitz.wordpress.com/2009/02/10/

continuous-deployment-at-imvu-doing-the-impossible-fifty-times-a-day/ । ICVU-তে অনেক ভিন্ন ভিন্ন প্রকৌশলীর কাজই হলো ধারাবাহিক স্থাপনা ব্যবস্থার প্রকৃত উন্নয়ন, যার জন্য আমি এখানে পর্যাপ্ত কৃতিত্ব দিতে পারছি না। ধারাবাহিক স্থাপনা কীভাবে শুরু করবেন সে সম্পর্কে বিস্তারিত জানতে, http:// radar.oreilly.com/2009/03/ continuous-deployment-5-eas.html দেখুন।

৪. ওয়েলথফ্রন্টের ক্রমাগত স্থাপনার প্রযুক্তিগত বিবরণের জন্য দেখুন http://eng.wealthfront.com/2010/05/ 2011/ deployment- setup, infrastructure-for.html এবং http://eng.wealthfront.com/ 03/lean-startup-stage-at-sxsw.html

৫. স্কুল অফ ওয়ান-এর এই বর্ণনাটি জেনিফার দ্বারা সরবরাহ করা হয়েছে।
নিউস্কুলস ভেঞ্চার ফান্ডের ক্যারোলান।

৬. বৃহৎ ব্যাচের ডেথ স্পাইরাল সম্পর্কে আরও জানতে, ডোনাল্ড জি. রেইনার্টেনের লেখা "প্রিন্সিপলস অফ প্রোডাক্ট ডেভেলপমেন্ট ফ্লো: সেকেন্ড জেনারেশন লিন প্রোডাক্ট ডেভেলপমেন্ট" দেখুন: http://bit.ly/pdflow ৭. এই লিন হেলথ কেয়ার উদাহরণগুলি লিন হসপিটালসের লেখক মার্ক গ্রাবানের সৌজন্যে (নিউ ইয়র্ক: প্রোডাক্টিভিটি প্রেস, ২০০৮)।

৮. টান সম্পর্কে এই দৃষ্টান্তমূলক গল্পটি প্যাসকেল ডেনিসের লিন প্রোডাকশন সিমপ্লিফায়েড (নিউ ইয়র্ক: প্রোডাক্টিভিটি প্রেস, ২০০৭) থেকে নেওয়া।

৯. কর্মক্ষেত্রে এই ভুল বোঝাবুঝির উদাহরণের জন্য, http:// www.oreillygmt.eu/interview/fatboy-in-a-lean-world/ দেখুন। ১০. সারা লেসলির সাক্ষাৎকার থেকে অ্যালফাবেট এনার্জি সম্পর্কে তথ্য পাওয়া গেছে।

১১. টয়োটার শিক্ষণ সংস্থা সম্পর্কে আরও জানতে, টয়োটা দেখুন

Machine Translated by Google
জেফ্রি লাইকারের লেখা।

অধ্যায় ১০। বৃদ্ধি

১. হটমেইলের গল্পটি, আরও অনেক উদাহরণের সাথে, অ্যাডাম এল. পেনেনবার্গের ভাইরাল লুপে বর্ণিত হয়েছে। হটমেইল সম্পর্কে আরও জানতে, http://www.fastcompany.com/magazine/27/neteffects.html দেখুন । ২. সময়, অর্থ, দক্ষতা এবং আবেগ এই চারটি

গ্রাহক মুদ্রা সম্পর্কে আরও জানতে, http://www.startuplessonslearned.com/2009/ দেখুন। ১২/business-ecology-and-four-customer.html

৩. http://pmarca-archive.posterous.com/the-pmarca-guide-to-startups-part-4-the-only

৪. এটি জিওরি মুরের সর্বাধিক বিক্রিত বই "ক্রসিং দ্য চ্যাসম" (নিউ ইয়র্ক: হার্পার পেপারব্যাকস, ২০০২) এর শিক্ষা।

অধ্যায় ১১। অভিযোজন

১. টয়োটা প্রোডাকশন সিস্টেম: বিয়ন্ড লার্জ-স্কেল প্রোডাকশন লেখক তাইচি ওহনো (নিউ ইয়র্ক: প্রোডাক্টিভিটি প্রেস, ১৯৮৮)।

২. নেট প্রোমোটার স্কোর সম্পর্কে আরও জানতে, http://www.startuplessonslearned.com/2008/11/net-promoter-score-operational-tool-to.html এবং ফ্রেড রাইখহেল্ডের লেখা দ্য আলটিমেট কোয়েশ্চেন (কেমব্রিজ, ম্যাসাচুসেটস: হার্ভার্ড বিজনেস প্রেস, ২০০৬) দেখুন।

৩. কুইকবুকস সম্পর্কে তথ্য মারিসা পোরজিগের সাক্ষাৎকার থেকে এসেছে।

অধ্যায় ১২। উদ্ভাবন

১. জেরি লিকার, জন ই. এটলি, এবং জন ক্রেইটন ক্যাম্পবেল, জাপানে প্রকৌশলী: জাপানিজ প্রযুক্তি-ব্যবস্থাপনা অনুশীলন (নিউ ইয়র্ক: অক্সফোর্ড ইউনিভার্সিটি প্রেস, ১৯৯৫), পৃ. ১৯৬।

২. একটি অ্যাকাউন্টের জন্য, মাইকেল মিলারের লেখা পিসি ম্যাগাজিনের "লুকিং ব্যাক: ১৫ ইয়ার্স অফ পিসি ম্যাগাজিন" দেখুন, http://www.pcmag.com/

Machine Translated by Google
article2/0,2817,35549,00.asp 3. নিম্নলিখিত

আলোচনাটি জিওরি মুরের ডিলিং উইথ ডারউইন (নিউ ইয়র্ক: পোর্টফোলিও ট্রেড, ২০০৮) এর জন্য অনেক বেশি ঋণী। আমি বিভিন্ন আকারের কোম্পানিতে এই কাঠামো বাস্তবায়নে সাফল্য পেয়েছি।

অধ্যায় ১৩। উপসংহার: অপচয় করো না

১. http://www.ibiblio.org/eldritch/fwt/ti.html ২. http://www.goodreads.com/author/quotes/66490.Peter_Drucker ৩. http://www.ibiblio.org/eldritch/fwt/ti.html ৪. আসলে, এরকম

কিছু গবেষণা ইতিমধ্যেই শুরু হয়ে গেছে। Lean Startup গবেষণা প্রোগ্রাম সম্পর্কে আরও জানতে, BYU-তে Nathan Furr-এর Lean Startup Research Project, http://nathanfurr.com/2010/09/15/ the-lean-startup-research-project/, এবং হার্ভার্ড বিজনেস স্কুলের Launching Technology Ventures প্রকল্পের টম আইজেনম্যান, http://platformsandnetworks.blogspot.com/2011/01/launching-tech-ventures-part-iv.html দেখুন।

Machine Translated by Google

প্রকাশ

আমি এই বইয়ে উল্লেখিত নিম্নলিখিত কোম্পানিগুলির সাথে কাজ করেছি
হয় একজন পরামর্শদাতা, উপদেষ্টা, অথবা বিনিয়োগকারী হিসেবে। আমার একটি সম্পর্ক আছে অথবা তাদের প্রত্যেকের ইকুইটি স্বার্থ।

আর্ডভার্ক	আইএমভিইউ
ড্রপবক্স	অন্তর্দৃষ্টি
টেবিলে খাবার	ভোটেজেন
গ্রোকিট	ওয়েলথফ্রন্ট

ভেঞ্চার ক্যাপিটাল আরএম-এর সাথে আমার সম্পর্কের মাধ্যমে কোম্পানিগুলিতে আমার অতিরিক্ত আগ্রহ রয়েছে। আমি বিনিয়োগ করেছি বা কাজ করেছি
নিম্নলিখিত আরএমএসগুলিকে পরামর্শদাতা হিসেবে অথবা সীমিত অংশীদার হিসেবে।
এই আরএমগুলির মাধ্যমে, উপরে তালিকাভুক্ত কোম্পানিগুলির বাইরেও আমার আরও অনেক কোম্পানিতে ইক্যুইটি এবং সম্পর্কের স্বার্থ রয়েছে।

৫০০টি স্টার্টআপ	ক্লেইনার পারকিন্স কাউফিল্ড এবং বাইয়ার্স
ফ্লাডগেট	
গ্রেলক পার্টনার্স	সেরাফ গ্রুপ

Machine Translated by Google

স্বীকৃতি

আমি অসংখ্য মানুষের কাছে কৃতজ্ঞতার এক বিরাট ঋণী যারা লিন স্টার্টআপকে বাস্তবে রূপ দিতে সাহায্য করেছে। প্রথম এবং সর্বাগ্রে হল বিশ্বজুড়ে হাজার হাজার উদ্যোক্তা যারা এই পরীক্ষা করেছেন ধারণা, চ্যালেঞ্জ, সংস্কার এবং উন্নত।
তাদের নিরলস—এবং বেশিরভাগই অঘোষিত—প্রতিদিন কাজ করে, কোনটিই নয় এটা সম্ভব হবে। ধন্যবাদ।

প্রকৃত স্টার্টআপগুলির মধ্যে ব্যর্থতা, বিব্রতকর ভুল এবং ক্রমাগত বিশৃঙ্খলা। এই বইটির জন্য আমার গবেষণায়, আমি আবিষ্কার করেছি যে বেশিরভাগ উদ্যোক্তা এবং ব্যবস্থাপকরা আসল গল্পটি না জানা পছন্দ করবেন তাদের দৈনন্দিন কাজের কথা জনসমক্ষে বলা হয়েছে। অতএব, আমি তাদের কাছে ঋণী সাহসী উদ্যোক্তারা যারা তাদের গল্প বলতে সম্মতি দিয়েছিলেন, যাদের অনেকেই ঘন্টার পর ঘন্টা ক্লান্তিকর সাক্ষাৎকার এবং তথ্য-পরীক্ষায় ব্যয় করেছিলেন কথোপকথন। ধন্যবাদ।

আমার পুরো ক্যারিয়ার জুড়ে আমি কৃতজ্ঞ যে আমার পরামর্শদাতা এবং সহযোগীরা যারা আমাকে আমার সাধ্যের চেয়েও বেশি অর্জন করতে উৎসাহিত করেছেন আমার নিজের উপর আছে। উইল হার্ভে আমাকে নিয়োগের জন্য দায়ী প্রথমেই সিলিকন ভ্যালিতে এবং আমার উপর আস্থা রাখার জন্য প্রথমবারের মতো এই ধারণাগুলির অনেকগুলি চেষ্টা করার সুযোগ IMVU। আমি আমার অন্যান্য IMVU সহ-প্রতিষ্ঠাতা মার্কাস গসলিং, ম্যাট ড্যানজিগ এবং মেল গাইমনের পাশাপাশি অনেক IMVU-এর প্রতি কৃতজ্ঞ।
আমি যে কাজগুলো নিয়ে আলোচনা করেছি তার বেশিরভাগই যারা করেছেন। অবশ্যই, বছরের পর বছর ধরে লক্ষ লক্ষ IMVU গ্রাহকদের সমর্থন ছাড়া এর কিছুই সম্ভব হত না। আমি আপনাকেও ধন্যবাদ জানাতে চাই
ডেভিড মিলস্টোন, কেন ডুডা, ফার্নান্দো পাইজ, স্টিভ ওয়েইনস্টাইন, ওয়েন মাহোনি, রে ওকাম্পো এবং জেসন আলটিয়েরিকে তাদের সাহায্যের জন্য ধন্যবাদ।

স্টিভ ব্ল্যাঙ্ক যে কাজটি করেছেন তার জন্য আমরা সকলেই তার কাছে ঋণী।

Machine Translated by Google

গ্রাহক উন্নয়ন তত্ত্বটি এমন এক সময়ে প্রকাশিত হয়েছিল যখন স্টার্টআপ এবং ভিসি সার্কেলে এটিকে ধর্মবিরোধী বলে মনে করা হত। ভূমিকায় যেমনটি আমি উল্লেখ করেছি, স্টিভ ছিলেন IMVU-এর একজন প্রাথমিক বিনিয়োগকারী এবং উপদেষ্টা।
গত সাত বছর ধরে, তিনি ব্যক্তিগতভাবে আমার একজন উপদেষ্টা, পরামর্শদাতা এবং সহযোগী হিসেবে কাজ করেছেন। আমি তার উৎসাহ, সমর্থন এবং বন্ধুত্বের জন্য তাকে ধন্যবাদ জানাতে চাই।

লিন স্টার্টআপ আন্দোলনে আমার চেয়েও অনেক বেশি চিন্তাবিদ, অনুশীলনকারী এবং লেখক রয়েছেন। আমি ডেভ ম্যাকক্লুর, অ্যাশ মৌর্য, ব্রান্ট কুপার, প্যাট্রিক ভ্লাসকোভিটস, শন এলিস, অ্যান্ড্রু চেন, শন মারফি, ট্রেভর ওয়েন্স, হিটেন শাহ এবং কেন্ট বেককে তাদের ধারণা, সমর্থন এবং ধর্মপ্রচারের জন্য ধন্যবাদ জানাতে চাই। বেশ কয়েকজন বিনিয়োগকারী এবং ভেঞ্চার ক্যাপিটালিস্ট প্রাথমিকভাবে এর সমর্থক এবং গ্রহণকারী ছিলেন। আমি মাইক ম্যাপলস এবং অ্যান মিউরা-কো (ফ্লাডগেট), স্টিভ অ্যান্ডারসন (বেসলাইন), জশ কোপেলম্যান (ফার্স্ট রাউন্ড ক্যাপিটাল), রন কনওয়ে (এসভি অ্যাঞ্জেল) এবং জেফক্লেভিয়ার (সফটটেক ভিসি) কে ধন্যবাদ জানাতে চাই।

আপনি কল্পনা করতে পারেন, এই বইটিতে প্রচুর প্রতিক্রিয়া, পুনরাবৃত্তি এবং পরীক্ষা-নিরীক্ষা জড়িত। লরা ক্রেসিমানো, লি হোমান, অধ্যাপক টম আইজেনম্যান এবং সাচা জুডের কাছ থেকে আমি অমূল্য, গভীর প্রাথমিক প্রতিক্রিয়া পেয়েছি। মিচ কাপোর, স্কট কুক, শন ফ্যানিং, মার্ক গ্র্যাবান, জেনিফার ক্যারোলান, ম্যানুয়েল রোসো, টিম ও'রিলি এবং রিড হোমানকেও তাদের পরামর্শ, প্রতিক্রিয়া এবং সমর্থনের জন্য ধন্যবাদ। রুথ কাপলান এবং ইরা ফে-এর প্রজ্ঞা এবং বন্ধুত্বের জন্য আমি বিশেষভাবে কৃতজ্ঞ।

বইটি লেখার পুরো প্রক্রিয়া জুড়ে, আমি একটি কাস্টম-বিল্ট টেস্টিং প্ল্যাটফর্মের সুবিধা পেয়েছি যেখানে আমি কভার ডিজাইন থেকে শুরু করে সাবটাইটেল, বইয়ের আসল অংশ পর্যন্ত সবকিছুর উপর স্প্লিট-টেস্ট পরীক্ষা চালাতে পারতাম (আপনি এই পরীক্ষাগুলির ফলাফল http://lean.st এ দেখতে পারেন)।

পিভোটাল ল্যাবস আমার জন্য এই সফটওয়্যারটি তৈরি করেছে; তারাই অ্যাজাইল ডেভেলপমেন্টের শীর্ষস্থানীয় অনুশীলনকারী। রব মি, ইয়ান ম্যাকফারল্যান্ড এবং—সবচেয়ে গুরুত্বপূর্ণ—পার্কার থম্পসনকে বিশেষ ধন্যবাদ, যারা আমার সাথে তৈরি, পরীক্ষা-নিরীক্ষা এবং শেখার জন্য অক্লান্ত পরিশ্রম করেছেন।

IMVU-এর সহ-প্রতিষ্ঠাতা মার্কাস গসলিংকেও ধন্যবাদ, যিনি আমার পরিচিত সবচেয়ে প্রতিভাবান ডিজাইনারদের একজন, যিনি অসংখ্য পুনরাবৃত্তির পর এই বইয়ের প্রচ্ছদটি ডিজাইন করেছেন।

অন্যতম প্রধান ওয়েব এবং ব্যবহারকারীর অভিজ্ঞতা ডিজাইনার, ডিজিটাল টেলিপ্যাথি, ডিজাইন এবং নির্মিত দ্য ওয়েবসাইট

Machine Translated by Google
http://theleanstartup.com, তাদের অনন্য ইটারেটিভ পারফরম্যান্স ডিজাইন ব্যবহার করে http://www.dtelepathy.com/ এ আরও জানুন। প্রক্রিয়া। এটা অসাধারণ।

আমার যাত্রাপথের বিভিন্ন সময়ে তিনটি কিংবদন্তি প্রতিষ্ঠানের সমর্থন পেয়ে আমি অত্যন্ত ভাগ্যবান। এই বইটিতে যে গবেষণা করা হয়েছে তার বেশিরভাগই উদারভাবে কৌমান ফাউন্ডেশন দ্বারা লিখিত। কৌমানে, আমি বিশেষভাবে বো ফিশব্যাক এবং নিক সেগুইনকে তাদের সহায়তার জন্য ধন্যবাদ জানাতে চাই। গত বছর আমি হার্ভার্ড বিজনেস স্কুলে একজন উদ্যোক্তা-ইন-রেসিডেন্স হিসেবে কাটিয়েছি, যেখানে আমি ব্যবসায়ের কিছু উজ্জ্বল মনের সাথে আমার ধারণাগুলি পরীক্ষা করার সুযোগ উপভোগ করেছি। আমি অধ্যাপক টম আইজেনম্যান এবং মাইক রবার্টসের পৃষ্ঠপোষকতা এবং সমর্থনের জন্য বিশেষভাবে কৃতজ্ঞ, সেইসাথে এইচবিএস স্টার্টআপ ট্রাইবের শিক্ষার্থীদের কাছেও। সিলিকন ভ্যালির প্রিমিয়ার ভেঞ্চার ক্যাপিটাল, ক্লেইনার পারকিন্স ক্যুল্ড অ্যান্ড বাইয়ার্স-এর একজন কর্মকর্তার সাথে আমার কিছু সময় কাটানোর সুযোগ হয়েছিল, যেখানে আমি সর্বোচ্চ স্তরে উদ্যোক্তা কীভাবে লালন করা হয় সে সম্পর্কে গভীরভাবে শিক্ষা পেয়েছি। চি-হুয়া চিয়েন, র্যান্ডি কোমিসার, ম্যাট মারফি, বিং গর্ডন, আইলিন লি এবং এলেন পাও এবং আমার অফিসমেট এবং EIR, সিরিয়াকরোডিংকে ধন্যবাদ।

আমার গবেষণা দল আমাকে কেস স্টাডি নথিভুক্ত করতে, শত শত স্টার্টআপের সাক্ষাৎকার নিতে এবং হাজার হাজার গল্প লিখতে সাহায্য করেছে। আমি মারিসা পোরজিগকে ধন্যবাদ জানাতে চাই, যিনি অসংখ্য ঘন্টা ডকুমেন্টেশন, ক্রস-রেফারেন্সিং এবং তদন্তে ব্যয় করেছেন। অতিরিক্ত কেস স্টাডি তৈরি করেছেন সারা গ্যাভিসার লেসলি এবং সারা মিলস্টেইন।

ঐতিহ্যবাহী প্রকাশনা একটি জটিল এবং বিচ্ছিন্ন ব্যবসা। অনেকের পরামর্শ এবং সংযোগ থেকে আমি উপকৃত হয়েছি। টিম ফেরিস এবং রমিত শেঠি আমাকে প্রথম দিকেই এগিয়ে নিয়ে গেছেন। আমি পিটার সিমস, পল মিশেলম্যান, মেরি ট্রেসেলার, জোশুয়া-মিশেল রস, ক্লারা শিহ, সারা মিলস্টেইন, অ্যাডাম পেনেনবার্গ, গ্রেচেন রুবিন, কেট লি, হলিস হাইমবাউচ, বব সাটন, ফ্রাঙ্কি জোন্স, র‍্যান্ডি কোমিসার,

এবং জেফ রোসেনথাল।

ক্রাউনে, এই ধারণাটিকে আপনি যে বইটি পড়ছেন তাতে রূপান্তরিত করার কঠিন কাজটি এক বিশাল দলের উপর বর্তায়। আমার সম্পাদক, রজার স্কোল, শুরু থেকেই এই বইটির দৃষ্টিভঙ্গি দেখেছিলেন এবং পুরো প্রক্রিয়াটি জুড়ে এটি পরিচালনা করেছিলেন। আমি টিনা কনস্টেবল, তারা গিলব্রাইড এবং মেরেডিথ ম্যাকগিনিস এবং অন্য সকলকে ধন্যবাদ জানাতে চাই।

Machine Translated by Google
যিনি এই বইটিকে বাস্তবে রূপ দেওয়ার জন্য কাজ করেছেন।

যাদের দুর্ভাগ্যক্রমে প্রথম দিকের খসড়াটি পড়ার সুযোগ হয়েছে তারা জানেন যে লরিন রোল্যান্ডের প্রতি আমি কতটা কৃতজ্ঞ, যিনি অবিশ্বাস্যরকম ব্যস্ত সময়সূচীতে প্রয়োজনীয় সম্পাদকীয় সহায়তা প্রদান করেছিলেন। যদি আপনি এই বইয়ের কোনও অংশ উপভোগ করেন, তাহলে তিনি আপনার ধন্যবাদ পাওয়ার যোগ্য।

প্রকাশনা প্রক্রিয়া জুড়ে আমার উপদেষ্টা, অংশীদার এবং পরামর্শদাতা ছিলেন আমার অসাধারণ এজেন্ট, ক্রিস্টি ফ্লেচার। ভবিষ্যতের ভবিষ্যদ্বাণী করার, জিনিসগুলি ঘটানোর এবং প্রতিটি অংশীদারকে খুশি রাখার অদ্ভুত ক্ষমতা তার আছে - একই সাথে। তিনি সত্যিই আধুনিক মিডিয়ার দৃশ্যপট বোঝেন এবং প্রতিটি মোড়ে আমাকে এর উন্মাদ জলরাশি অতিক্রম করতে সাহায্য করেছেন। ফ্লেচার অ্যান্ড কোম্পানিতে, আমি অ্যালিসা ওলকে ধন্যবাদ জানাতে চাই, যিনি একজন অক্লান্ত প্রবক্তা এবং দ্বাররক্ষী ছিলেন, এবং মেলিসা চিনচিলোকে, যিনি এই বইটিকে নতুন অঞ্চল এবং ভাষায় নিয়ে আসার জন্য কাজ করছেন।

আমি জানি এটা বলা একটা ক্লিশে, "আমার প্রেমময় পরিবারের অবিরাম সমর্থন ছাড়া এর কিছুই সম্ভব হত না।" কিন্তু এই ক্ষেত্রে, এটি কেবল সত্য। আমার বাবা-মা, ভিভিয়ান রেজনিক এবং অ্যান্ড্রু রিস, সর্বদা প্রযুক্তির প্রতি আমার ভালোবাসাকে সমর্থন করেছেন এবং উদার শিল্প শিক্ষার গুরুত্বের উপর জোর দিয়েছেন। তাদের অবিরাম ভালবাসা এবং সমর্থন ছাড়া, আমি কখনই উদ্যোক্তার শূন্যতায় পা রাখার সাহস পেতাম না বা একজন লেখক হিসেবে আমার নিজস্ব কণ্ঠস্বর খুঁজে পেতাম না। আমি জানি আমার দাদা-দাদি এই যাত্রার প্রতিটি পদক্ষেপে আমার সাথে ছিলেন - তারা লেখার শক্তিতে গভীরভাবে বিশ্বাস করতেন এবং আমার বোনদের এবং আমার প্রতিটি সাফল্যে পরম আনন্দ উপভোগ করতেন। আমার বোন নিকোল এবং আমান্ডা এবং আমার শ্যালক ডভকে, আমি কেবল বলতে পারি: এত বছর ধরে আমাকে সমর্থন করার জন্য আপনাকে ধন্যবাদ।

আমার স্ত্রী, তারা সোফিয়া মোহর, প্রতিটি পদক্ষেপে আনন্দ এবং সান্ত্বনার উৎস হয়ে আছেন। এই দীর্ঘ প্রক্রিয়ার মধ্য দিয়ে তিনি প্রতিটি চাপ, প্রতিটি উত্থান-পতনের অভিজ্ঞতা অর্জন করেছেন। তারা, তুমি একজন অবিশ্বাস্যভাবে মেধাবী, শক্তিশালী এবং সহানুভূতিশীল নারী।

তোমার অবিচল সমর্থন, তোমার অপ্রতিরোধ্য ভালোবাসা এবং আমাদের একসাথে জীবনের দৈনন্দিন অভিযানের জন্য আমি কতটা কৃতজ্ঞ তা ভাষায় প্রকাশ করা যাবে না। ধন্যবাদ।

Machine Translated by Google

লেখক সম্পর্কে

ERIC RIES একজন উদ্যোক্তা এবং জনপ্রিয় ব্লগ Startup Lessons Learned এর লেখক। তিনি তার তৃতীয় স্টার্টআপ IMVU এর সহ-প্রতিষ্ঠাতা এবং CTO হিসেবে দায়িত্ব পালন করেন। তিনি ব্যবসায়িক অনুষ্ঠানে ঘন ঘন বক্তা হিসেবে কাজ করেন, ব্যবসা এবং পণ্য কৌশল সম্পর্কে বেশ কয়েকটি স্টার্টআপ, বৃহৎ কোম্পানি এবং ভেঞ্চার ক্যাপিটাল RMS-কে পরামর্শ দিয়েছেন এবং হার্ভার্ড বিজনেস স্কুলের একজন উদ্যোক্তা-ইন-রেসিডেন্সিভ। তার লিন স্টার্টআপ পদ্ধতি সম্পর্কে নিউ ইয়র্ক টাইমস, ওয়াল স্ট্রিট জার্নাল, হার্ভার্ড বিজনেস রিভিউ, হাফিংটন পোস্ট এবং অনেক ব্লগে লেখা হয়েছে। তিনি সান ফ্রান্সিসকোতে থাকেন।

Machine Translated by Google